

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

The Practicing Degree of Strategie Planning at Jordanian Universities and its Relationship with the Development of Human Resources

إعداد

عطـــاف شفيـــق سالـــم الزعبـــي

إشـــراف

الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور

حقـــل التخصـص: الإدارة التـــربوية

2014 م

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

إعداد

عطاف شفيق سالم الزعبي

بكالوريوس تربية طفل، جامعة البلقاء التطبيقية، 2008

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2010

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

محمد علي عاشور ....مشرفاً ورئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.

صالح ناصر عليمات ....عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.

عاطف يوسف مقابلة ....عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة عمان العربية.

خليفة مصطفى أبو عاشور ....عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.

منيرة محمود الشرمان ....عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.

نوقشت بتاريخ 2014/10/29 م

الإهداء

إلى روح والدي المرحوم......الأستاذ المحامي شفيق سالم الزعبي رحمه الله.

إلى روح والدتي المرحومة........ عليا خلف السمير رحمها الله.

إلى..... صاحبة العطاء اللامحدود..... التي تحملت معي كل الأعباء.....وكانت عوناً لي من بعد الله عز وجل..... أحسن حبيبة..... وصديقة..... ورفيقة.

التي كانت لي الساعد الأيمن التي أعانتني على تخطي الصعاب ......والعقبات....وشاركتني الحياة..... سرائها وضرائها.

إلى.....من أنارت لي الحياة.....في سبيل أن توصلني إلى العلم..... والمعرفة.

إلى.....من شاركتني حياتي فرحها وحزنها.....حلوها ومرها..... إلى شقيقتي ..... ورفيقة دربي..... وأملي في الحياة.

إلى......... أختي........... (ابتسام)............

إلى........ كل من ساعدني على إكمال دراستي في كافة مراحلها..... وإخراج اطروحتي إلى حيز الوجود

الباحثة
عطاف شفيق سالم الزعبي

الشكر والتقدير

قال تعالى: { وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا } سورة طه (آية 114)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.

بكل فخر واعتزاز أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الدكتور محمد عاشور لإعطائي جل وقته ومساعدتي على إتمام هذه الأطروحة، وأشكره على ما قدمه من أفكار ومعلومات ساعدتني في إثراء وإتمام هذه الأطروحة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذه رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد عاشور والأستاذ الدكتور صالح عليمات والأستاذ الدكتور عاطف مقابلة والدكتور خليفة أبو عاشور والدكتورة منيرة الشرمان على تفضلهم بقراءة هذه الاطروحة وإبداء الملاحظات التي سوف تثري هذا العمل.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من الأستاذ الدكتور محمد عليمات والدكتور علي الزعبي من قسم مناهج التدريس على وقفتهم المشرفة بجانبي وعلى ماقدماه لي من معلومات زادت من إثراء معلوماتي في هذه الاطروحة وإخراجها إلى حيز الوجود.

فجزاكم الله كل خير على جهودكم الطيبة

الباحثة

عطاف شفيق سالم الزعبي

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملحق	عنوان الملحق	الصفحة

الملخص

الزعبي،عطاف شفيق سالم، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك،2014.

(اشراف:أ.د محمد علي عاشور).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية.تكون مجتمع الدراسة من (224) قائداً أكاديميا، وبلغ أفراد عينة الدراسة (173) قائدًا أكاديميًا في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وجامعة جدارا وجامعة إربد الأهلية).ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانه تكونت من(55) فقرة موزعة على محورين هما محور التخطيط الاستراتيجي وعدد فقراته(15) فقرة ومحور الموارد البشرية، وعدد فقراته (40) موزعة على خمسة أبعاد هي (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتقييم، والحوافز والترقيات).

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء بدرجة تقدير مرتفعة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والكلية والمركز الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجامعة وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، كما أظهرت النتائج أن واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر القادة الأكاديميين،وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجامعة،وجاءت الفروق لصالح جامعة جدارا.

وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تنمية اتجاهات ايجابية لدى العاملين لتبني التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. وإشراك الإداريين في ممارسة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين مع مدراء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

مقدمة

يعد التخطيط سمة ملازمة للحياة البشرية سواء في صورها البسيطة أم المعقدة، فالإنسان ينظم حياته وأولويات عمله وفق تصور معين يضعه لنفسه ويسير عليه، وذلك في ضوء كافة الظروف المادية، والمعنوية، والاجتماعية، وغيرها. فالتخطيط ليس بدعة مستحدثة في ميادين الإصلاح، وإنما هو ضرورة من حيث هو منهج في النهوض بحياة المجتمعات، وقد أخذت الدول المتقدمة بمنهج التخطيط منذ وقت مبكر، فاستطاعت استثمار مواردها، وإمكانياتها، وثروتها البشرية، والطبيعية إلى حد كبير، واستطاعت بذلك أن تسبق غيرها من الدول، كما آمنت دول العالم حديثا بضرورة إتباع منهج التخطيط، بعد إن تخلصت من عوامل القهر والاستغلال التي حالت دون استثمار مواردها، وسببت لها الجمود والتخلف، وقد حرصت على تأكيد جهودها في رفع مستوى معيشة أفرادها، بما يحقق الوفاء بحاجاتهم المادية والمعنوية، ويعد التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط الذي يعبر عن عملية مستمرة تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ويحاول التعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراق المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة الجامعة.

ولكي تتمكن مؤسسات التعليم الجامعي من تطوير وتحسين أدائها لمواجهة متطلبات العصر، لابد من التخطيط الاستراتيجي السليم الذي بات أمرا ضروريا لإحداث التطوير وإدخال

التحسينات اللازمة، لمقابلة التغيرات السريعة والمتلاحقة والسريعة جراء التطورات التقنية والعلمية (نايت، 2008).

أن عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات يفسح المجال أمام قادتها لرسم الطريق الصحيح، كما يمنحهم الدافعية والتقدم للوصول إلى النهاية المرغوبة وتحقيق الميزة التنافسية كما يتيح الفرصة أمام جميع المعنيين للمشاركة والحوار والعمل سويا لتحقيق الأهداف، ويعزز الانتماء والولاء للجامعة، ويعمل على ربطها ببيئتها الداخلية والخارجية، ويتيح أمامها تحديد وضبط أولوياتها (Stone,Orig&Grover,2001).

وتعد الموارد البشرية في الجامعة من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، إذ لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، فهناك علاقة تكاملية هامه بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للجامعة، فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والشؤون المالية والبحوث والتطوير، كلا باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع الأعمال المؤداة مع أعباء العمل في التوقيت المناسب، ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفر العنصر البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل الجامعة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن الجامعة إلا من خلال خطة إستراتيجية، تشتمل على رؤية واضحة، وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله ويعد الاستثمار في الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية كبرى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والابتكار، والاختراع، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على أي عائق نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستثمار الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية(شلتوت، 2009).

إذ إن إدارة الموارد البشرية، تشتمل على دراسة الموارد البشرية، وتحليلها، وربطها بغايات، واستراتيجيات الجامعة، بحيث يصبح العنصر البشري احد الوسائل الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أوضاع الجامعة ونتائج أعمالها، وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية مجموعة من الاستراتيجيات، والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم استراتيجية الجامعة، وتحقيق أهدافها لمواجهة التغييرات التي تواجه الجامعة في ظل الظروف البيئية المحيطة (الخطيب، 2003).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء للتعرف إلى الدرجة الذي يتم فيها تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ووجود علاقة تربطه بتنمية الموارد البشرية في تلك الجامعات، سواء أكانت حكومية أم خاصة وتوضح بعض الصعوبات والعقبات التي قد تعترض عملية التخطيط، وتطرح بعض الحلول المقترحة، لتفادي حدوث العقبات التي قد تقف عائقا أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي على ارض الواقع.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي، من المواضيع المهمة والملحة التي تؤثر تأثيرا مباشراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، خصوصا عندما تمارس إدارة الموارد البشرية أعمالها، ووظائفها، في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع ومستمر، كالتغيرات التي تشهدها الآن في مختلف المجالات (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والتكنولوجية) التي تؤثر بشكل أو بأخر على الجامعة بشكل عام، وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وتنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحديد مدى تطبيق للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، الذي يعتبر الخطوة الأساسية لفاعلية إدارة الموارد البشرية في الواقع العملي.

لهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للجامعات الحكومية والخاصة وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، والتعرف إلى أهم العقبات التي تعيقه والحلول والمقترحات لتحسين واقع هذا التخطيط في الجامعات الأردنية.

أسئلة الدراسة :

تتمحور أسئلة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية وبالتالي سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
2. ما واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وفقا لمتغيرات (الجنس، والمركز الوظيفي، والكلية، والجامعة)؟
4. هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية ؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية حول واقع التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وفقا لمتغيرات أفراد هذه الدراسة.
2. التعرف إلى التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الأردنية.
3. تقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتحسين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية في تقديم إطار متكامل، ومرجع مهم يتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجوانب الأخرى المتعلقة بهذا المفهوم، وتقدم هذه الدراسة مرجع علمي يمكن الرجوع إليه من قبل الدارسين والباحثين، في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة، التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية (العملية)، من خلال محاولتها التعرف إلىأي مدى تم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعات الشمال الأردنية، وعلاقته في تنمية الموارد البشرية في تلك الجامعات، والتركيز على ابرز العقبات، والتحديات، التي تقف حاجزا أمام بناء عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعاتنا الأردنية وتقديم الحلول المناسبة لذلك.

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات التالية:

1. القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
2. المخططون وصناع القرار في وزارة التعليم العالي .
3. مديرو الموارد البشرية في الجامعات الأردنية المختلفة.
4. الباحثون الذين يسعون للتعمق في البحث المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.

تستفيد هذه الفئات من خلال تحسين أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية، فالتخطيط الاستراتيجي يركز الاهتمام على القضايا الهامة التي تواجهها الجامعة، ويساعد صانعي القرار في الوصول إلى القرار الصائب، الذي يجب اتخاذه تجاه تلك القضايا، ومن ممارسة دورهم ومواجهة مسؤولياتهم بالشكل المطلوب كما يساعد الجامعات في صياغة أهدافها الاستراتيجية والتعبير عنها بوضوح، ويساعد المدراء على وضع قرارات يومية في ضوء النتائج المستقبلية الموقعة، وفي وضع

الأولويات المناسبة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم، وإقامة أسس ثابتة لعملية صنع القرارات، ويفيد الإدارة العليا في تعزيز العمل الجماعي واكتساب الخبرة بين جميع إفراد الجامعة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

التخطيط الاستراتيجي:

ويعرف بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل المستقبل للجامعة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " (الصرن،299:2002).

وعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة" (ياسين،16:2002).

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي إجرائيا:ما تقوم به الجامعات الأردنية من خطط ورؤى مستقبلية لما ستقوم به الجامعة مستقبلاً ويقاس بالدرجة التي تحصل عينة الدراسة من خلال الإجابة على الأداة الخاصة بذلك.

إدارة الموارد البشرية:

عرفت أيضا" بأنها الإدارة التي تهتم بإيجاد الأيدي البشرية الماهرة التي تعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (المدهون،17:2005).

وعرفت إدارة الموارد بأنها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتلبية احتياجات عملية المؤسسة حاضرا ومستقبلا، وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها، وتقويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية للأداء (أبو علفة، 25:2005).

وتعرف الباحثة الموارد البشرية إجرائيا: هم الأكاديميون والإداريون العاملون في الجامعات الأردنية(جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية،جامعة جدارا، جامعة اربد الاهلية) الذين أجابوا على أداة الدراسة.

القادة الأكاديميين: ويقصد بهم في هذه الدراسة نواب الرئيس في الجامعة، والعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

الجامعات: ويقصد بها في هذه الدراسة جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين وعددهم(173) قائدا في جامعات الشمال الأردنية الحكومية وهي:(جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية) والجامعات الخاصة وهي:(جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا) للعام الدراسي 2013/2012م.

محددات الدراسة

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق الأداة وثباتها.
- تحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابات أفراد عينة الدراسة على أداته.
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع الدراسة هذا.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تكون هذا الفصل من جزئين رئيسين هما الأدب النظري، والدراسات السابقة، أما الأدب النظري فتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الآتي:

أولا: الأدب النظري ويقسم إلى قسمين:

أ. التخطيط الاستراتيجي

تعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، والتي ترتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي، وهو وظيفة من وظائف العملية الإدارية، تعتمد عليها الوظائف الأخرى مثل التنظيم، التوجيه، القيادة، التنسيق، وإعداد الموازنة وغيرها من الوظائف، التي لا تتم إلا بخطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة، ويشير مفهوم التخطيط إلى أسئلة أساسية يجب أن تطرح قبل البدء بأي عمل وهي: ماذا نفعل ؟ ولماذا نفعل ذلك؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ وعندما تتم الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن القول أن هناك خطة واضحة تتناول الأبعاد الأساسية في أي نشاط، من حيث طبيعة النشاط، والعمل، والهدف، من النشاط، والمكان، والزمان، والأسلوب المستخدم لتحقيق ذلك(عبد الرحيم،2010).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة، كما يعتمد التخطيط أيضا على خبرة المدير وممارسته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره في صورة خطط محددة (الصيرفي،2008: 18).

يشير كل من المغربي (2007) و بني حمدان وإدريس (2007) والصيرفي(2008) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي والحاجة إليه في تحقيق الأغراض الاتية:

1. يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز التفكير الجماعي، ويتيح أسلوب اأكثر منهجية في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بالإضافة إلى تحديد أولويات العمل.

2. يعمل التخطيط الاستراتيجي على تسريع استجابة الجامعة للظروف والمتغيرات البيئية، وكذلك تحسين الأداء، فالجامعة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي مقتدرة على مواجهة مختلف الظروف، والاستجابة للطلبات والضغوط الداخلية والخارجية، والتعامل بكفاءة مع الظروف المتغيرة بسرعة.

3. تعد عملية التخطيط خارطة الطريق لتحقيق النجاح للجامعة من خلال وضع رؤية واضحة ومحددة تحدد اتجاهها ودورها، وتشكل إطار مساعد في عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية بما يتناسب مع أهداف الجامعة.

4. يؤدي تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة المبادرة والإبداع والتعاون، وإيجاد بيئة عمل تتسم بالالتزام والتفاعل بين أفراد الجامعة جميعهم، وإعداد الكوادر البشرية للمستويات المختلفة في الإدارة من خلال تدريبهم على التفكير الفاعل في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والتحديات التي يمكن مواجهتها.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لابد منها في كافة نواحي الحياة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة، والتقدم والنمو في كافة المجالات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي.

ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي كما أشار إليها العارف (2000) بالاتي:

1. يساعد الجامعة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها.
2. يساعد الجامعة على تخصيص أو توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
3. يرفع وعي وإحساس المديرين لما يواجههم من تهديدات وتغيرات.
4. يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
5. تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

أشار الدجني (2006) أن للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للجامعة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للجامعة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، من ناحية عناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الجامعة من ناحية أخرى.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوىً من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا – الوسطى – الدنيا) وبين مستقبل الجامعة وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط الجامعة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي مراحل التخطيط الاستراتيجي وعلى النحو الاتي:

أولا: مرحلة الإعداد

تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

1.التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للجامعة، من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال الجامعة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل الجامعة من جهة أخرى، وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات، عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط، ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ (الضمور،2008).

والتحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع الجامعة هما:-

أ. تحليل البيئة الخارجية (Analysis of the External Environment)

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للجامعة، والتعرف الى الظروف المحيطة بها في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن الجامعة من استثمار تلك الفرص لتحقيق أهدافهاالاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للجامعة (الدوري،2005).

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط كما اوردها المغربي (1999) بالآتي:

- الأهداف التي يجب تحقيقها:دراسة البيئة الخارجية تساعد الجامعة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسة.
- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للجامعة أن تحقق الاستفادة.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها الجامعة.

ب. تحليل البيئة الداخلية (Analysis of the internal Environment)

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل الجامعة، لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف (إدريس والمرسي،2002).

وتهتم الجامعات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف، التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل

العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير المغربي (131:1999)، إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط الآتية:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للجامعة.
2. إيضاح موقف الجامعة بالنسبة لغيرها من الجامعات.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للجامعة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ويعتبر تحليل (Swot) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للجامعة، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية (المغربي،1999).

وقد أضاف أبو الروس (34:2004) على البيئة التعليمية للجامعات عوامل جديدة للتحليل تتناسب وبيئة التعليم العالي والجدول التالي يوضح عناصر هذا التحليل:

جدول (1)

التحليل الاستراتيجي(SWOT Analysis)

التحليل الاستراتيجي(SWOT Analysis)	
الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)	**الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)**
العوامل الإدارية: المسؤولية الاجتماعية،استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها ،سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة (ديناميكية الجامعة) ،مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة ،كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في الجامعة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.	**العوامل السياسية/ القانونية:** تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الاتجاه نحو الشركات الأجنبية، قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الرف التاريخي.
العوامل المالية: مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.	**العوامل الاقتصادية:** اتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور والأسعار والرسوم الدراسية، رفع وتخفيض قيمة العملة، توافر الطاقة وتكلفتها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد وكليات المجتمع.
العوامل البشرية: الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.	**العوامل الاجتماعية والثقافية والتعليمية والحضارية:** التغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحول الإقليمي في السكان، توقعات الحياة ومعدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية والثقافية، الموروثات الحضارية.
العوامل التكنولوجية (المادية والإنتاجية): المهارات الفنية والتكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم ابتكارات في المنتجات والعمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، اقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.	**العوامل التكنولوجية:** مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، مجموع إنفاق التعليم على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.

أبو الروس، سامي. (34:2004). **إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية**، الجامعة الإسلامية: غزة.

2. صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة " (الضمور،2008).

والإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف،2001).

وتعرف أيضاَ بأنها "نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟ " (غنيمه،459:2005).

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول عناصر معينه يحددها (الفرا،2005) فيما يلي:

1. تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها.
2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ويضيف الدوري (2005) أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT).

ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للجامعة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويذكر أبو قحف (2003) أن لأي استراتيجية ركنين أساسيين هما: المخاطرة، ورد الفعل، ويرتبط الأول بالإستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل، أما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرفات طرف آخر (المنافسين)، وهذه التصرفات قد تنطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية، أو تكاملية، أو تعارضية، أو مصالح مشتركة.

3.وضع الخطة الاستراتيجية:

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة :

الرؤية الاستراتيجية:

يعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل الجامعة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للجامعة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي، 87:2002).

وتختلف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد الجامعة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية الجامعة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض مقصود (الدجني،2006).

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة، لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس،2004).

وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالجامعة، يجب مراعاة أن تكون الرؤية:

1. عامة.
2. مختصرة، موجزة، وواضحة.
3. مركزة على مستقبل أفضل.
4. عاكسة لمثل عليا.

ويضيف المرسي (2002) بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للجامعة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للجامعة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

الرسالة:

تمثل الرسالة (Mission)عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه الجامعة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة ويرى المغربي (1999) في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لابد أن تسأل الجامعة نفسها: ما هو عملنا؟ وما هو الذي سيميز الجامعة عن غيرها من الجامعات؟ وسبب تفردها وأوجه نشاطها؟

حيث عرفها المرسي (86:2002) بأنها: "الإطار المميز للجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود الجامعة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها".

وتعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأنها "وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه الجامعة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها" (غنيمة،456:2005).

ولعل من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث أن المؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة، أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة، والفرق بين الاثنين، هو أن المهمة عمل فني محدود وفق إطار قانوني محدد، أما الرسالة فهي أشمل وتتضمن أبعاداً سياسية، واجتماعية، وثقافية، وقانونية، وهي بذلك تمثل بوتقة الفكر والإبداع (الصرن،2002).

أشار الدجني (2006) إلى أن الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها تعريفات الرسالة تتمثل بالآتي

1. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للجامعة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن الجامعات الأخرى.
2. تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود الجامعة.
3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
4. التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
5. توضح الرسالة الاتجاه العام للجامعة وطبيعة عملها.
6. تختلف الرسالة عن المهمة في طبيعتها وشموليتها.
7. تجيب الرسالة على أسئلة محددة تتفق معظم التعريفات عليها.

8. تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم.

9. تتسم الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف وهي نتاج لرؤيا ما تتوقعه الجامعة في المستقبل.

ب- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف (Goals and Objectives):

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط، والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام والأنشطة التي تقوم بها الجامعة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه المقدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للجامعة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من الجامعات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة الجامعة في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام الجامعة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل (المرسي،2002).

وتُعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد،2003).

ج- صياغة الأهداف:

يجد الكثير صعوبةً في صياغة الأهداف فيقع البعض في متاهات الصياغات العامة والعبارات المختلفة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة (مرعي،1999).

1. البحث عن الأهداف المتاحة في الجامعة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

2. تحليل العلاقات بين الأهداف: بحيث نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أم علاقات مستقلة، أم علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

3. تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، حيث يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

ثانياً/ مرحلة تطبيق الاستراتيجية (Strategic Implementation)

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري،293:2005).

وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وتعطي غالبية الجامعات جهداً ووقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج قد يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن :-

1. هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.

2.لا يجوز البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط.

3. اضطرار أفراد الجامعة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.

4. عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.

5. لا يقتصر دور المدراء على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويرى المرسي(2002) أن عملية تطبيق الاستراتيجية تتطلب خمس خطوات هي:

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
2. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
3. مراجعة ثقافة الجامعة.
4. تهيئة بيئة الجامعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسئوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً/ مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية (Strategic Evaluation and control)

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجيةفي إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي،

والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي،2002).

كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية (أبو بكر،2000).

ويرى الدوري (2005) أن الرقابة تصنف في ثلاثة مستويات هي:

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للجامعة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

يشير (السلمي،2001) أن عملية التقييم للإستراتيجية تتحدد من خلال ستة عوامل هي:

1. درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات.
2. درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالجامعة وللتناسق مع الظروف وجهان : أحدهما ثابت والآخر متغير، والوجه الثابت أنها تحكم التأثير المطلوب للسياسات باعتبار الظروف المحيطة كما هي موجودة الآن فعلاً، أما الوجه المتغير فالمقصود به الحكم على مدى التأثير المطلوب للسياسات بالنظر إلى الظروف المحيطة التي تتجه للتغير.
3. مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها الجامعة.

4. درجة المخاطر التي تتضمنها الاستراتيجية هل هي درجة مقبولة للجامعة أم غير مقبولة.

5.الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الاستراتيجية ويـُحكم عليها بموجب الزمن المحدد.

6. المقدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها، وهل هي فعالة وفقاً للمعايير والمؤشرات المتعارف عليها.

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها، وتعديل الانحرافات، وإحداث التعديلات اللازمة للخطة، ومما سبق أن عملية التقييم والرقابة مستمرة تبرز أهميتها حسب ما ورد عن (إدريس والمرسي،2002) بالاتي:

1. تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات، خاصة وأن المنفِّذ هو عنصرٌ بشريٌ معرضٌ للخطأ.

2. تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة.

3. يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل:(ضياع الوقت، تدني مستوى العمل والإنجاز، الإسراف في الموارد البشرية).

اشار العقيل (2003) والفرا (2005) أن للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي متطلبات هامة هي:

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين.

2. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم معها عند التطبيق.

3. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الإفراد والمجتمعات.

4. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النمو والتطور والازدهار.

5. أن تكون الخطة قابلة للمتابعة والتقييم.

6. وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للجامعة.

7. توفر الإمكانات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط .

8. توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك نقاط الضعف وعلاجها ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها.

9. أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.

ويلقى الجانب البشري حاليا الكثير من الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، حيث أن هناك اهتماما ملموسا بتحسين جودة حياة العمل في الجامعة بالنسبة للعاملين، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، وإعادة هيكلة العمل، وتقديم نظم مكافآت مطورة، وتحسين بيئة العمل (العارف، 2001).

الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي:

أورد السلمي(2001) أهدافاً عديدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي، والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي :

1. تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملاً، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم مقدراته.

2. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.

3. استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج الجامعة.

4. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، والإسهام في تصحيحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية.

5. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير.

6. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

ويضيف السلطان (2006) غايات وأهداف أخرى منها :

1. توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.

2.تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي.

3. تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي.

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة.

حيث أورد العقيل (2003) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي:

1. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.

2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.

3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.

5. أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.

6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور.

7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالجامعة.

8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

ويضيف الفرا (2005) متطلبات هامة لنجاح التخطيط الاستراتيجي وهي:

1. وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.

2. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للجامعة.

3. توفر الإمكانات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.

4. توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً .

5. التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.

6. توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

ويذكر أبو بكر (2008) أن المعوقات تقسم إلى عامة ومعوقات تنظيمية، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط الاتية:

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

2. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.

3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.

5. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.

6. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للجامعة.

7. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط

ويضيف الفرا (2005)أن من بين المعوقات أيضاً :

1. عدم وضوح المسئوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط.

2. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

أما المعوقات التنظيمية من وجهة نظر الدهدار (2006).

أ. نمط الإدارة وتتمثل في :

1. عدم وضوح الأهداف.
2. الدكتاتورية.
3. قيود زمنية غير منطقية.
4. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

ب. نمط العمل وتتمثل في :

1. التمسك بالإجراءات الرسمية.
2. البيروقراطية.
3. إحباط الأفكار الجديدة.
4. عدم التحفيز.
5. عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

ج. مناخ العمل ويتمثل في:

1. الخوف من الفشل.
2. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
3. مقاومة التغيير.
4. عدم التقييم السليم.

وتعد أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة والتنفيذ.

أشار كل من حمامي والشيخ (1995) إلى الفرق بين التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي يكمن في:

1. أن التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا في هذا النوع من التخطيط تفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، ولذلك غالباً ما تضع أهدافاً متفائلة.

أما في التخطيط الاستراتيجي فلا يفرض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى هي تحليل الخيارات المتاحة للجامعة، وهذا ما يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر، والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو ابتكارات مهمة، تساعد في تغيير الاتجاهات السابقة وإحداث تطورات في أداء الجامعة المستقبلي، وهذا يتطلب تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

2. يعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمن محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانياتها وجهودها للتمسك بها.

3. في التخطيط طويل المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما يكون التركيز في التخطيط الاستراتيجي على مرحلة التفكير والتكوين.

4. التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من 5 سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً، ويبنى على أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف لاسيما الأهداف ذات الصفة الشمولية، أما التخطيط الاستراتيجي فيبنى على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين(3-5) سنوات.

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

يمكن القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة الجامعات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نستعرض تعريفات الكتاب ورواد الإدارة لمفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث عرفها العارف (6:2001) بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها".

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق، والتمويل، والإنتاج والبحوث، والتطوير والتكنولوجيا بغرض تحقيق نجاح الجامعة.

وعرفها الفرا (5:2005) بأنها: "عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على الجامعة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز مقدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة".

وقد أشار المرسي (2002) إلى أن مكونات الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين متميزتين ومترابطتين في ذات الوقت وهما: مرحلة إعداد الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

وخلال إعداد الاستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي، يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة، والتي تشمل: تحديد رسالة الجامعة وأهدافها الرئيسة، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي، بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الاستراتيجية، ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانات المتاحة.

أما من خلال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، فإن ذلك يتطلب تنظيماً يعمل على تطبيق الاستراتيجية، وموارد بشرية، وقيادات إدارية، قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتكيف مع كل الظروف.

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية هي ثمرة تطور للتخطيط الاستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية، لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد والبيئة أيضاً، كما أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل، وإنها نظرة داخلية للخارج، ونظرة تحليل لحاضر الجامعة من منظور مستقبلي (ياسين، 2002).

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو الضمان لزيادة فاعلية وتحسين أداء الجامعات، وهو عملية بناء نظام للموارد البشرية الذي يتسم بالحيوية والمرونة ويكون مقتدرا على تحقيق الأهداف التي تسعى كل جامعة لتحقيقها، ولا يتم ذلك إلا من خلال المشاركة الفاعلة لمدراء الموارد البشرية، والمسؤولين عن تخطيطها في تحديد المكونات الاستراتيجية للجامعة، والتي تشتمل على كل من (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجيات)، ويعد تفهم وإدراك مدراء الموارد البشرية لهذه المكونات، هو الأساس لبناء موارد بشرية استراتيجية مقتدرة على دعم رؤية الجامعة وتحقيق رسالتها وأهدافها (عبدالرحيم، 2010).

ب.الموارد البشرية

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للجامعة بغرض تحسين أداءها، وتطوير ثقافة الجامعة من اجل زيادة مرونتها وإبداعها" (ديسلر،2003:2-12).

وتعرف بأنها "مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام إدارة الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغييرات التي تواجهها في ظل الظروف البيئية المحيطة" (الخطيب،8:2003).

ويرى المرسي (2002) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تشمل أنشطة الموارد البشرية، وتحليلها، واستراتيجيات الجامعة، بحيث يصبح العنصر البشري احد أساليب لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع الجامعة ونتائج أعمالها.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

وقد ركزت فشر(Fisher,2003) على أهمية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها وتحسين ممارستها بحيث تتفق مع استراتيجية الموضوعية وهذا يتضمن تفاصيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالوظيفة الأولى وهي: تخطيط الموارد البشرية المتمثلة(بالتنبؤ بالطلب عن الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية، الماهرة وغير الماهرة، ووضع البرامج للتعامل مع النقص أو الفائض من الموارد البشرية).

أما الوظيفة الثانية: فهي التحليل الوظيفي المتضمن جمع البيانات المتعلقة بالوظائف من جميع نواحيها.

والوظيفة الثالثة: فهي البحث عن الموارد البشرية المناسبة ومصادرها الداخلية والخارجية، والقيام بامتحانات تنافسية بين المتقدمين وإجراء المقابلات والفحص الطبي وغيرها من الإجراءات.

الوظيفة الرابعة:هي تطوير الموارد البشرية والمتضمنة تقييم احتياجات الجامعة من التدريب وتقييم نتائج التدريب.

الوظيفة الخامسة:فهي تقييم أداء الموظفين وتقييم السلوك الوظيفي ومواءمته مع استراتيجية الجامعة، وتقييم الأداء الوظيفي مع الأهداف الموضوعة.

الوظيفة السادسة:هي تطوير نظام التعويضات للموظفين والمتمثل في وضع نظام المكافآت والرواتب بناءاً على تقييم الإدارة.

الوظيفة السابعة:هي تفعيل حوافز الموظفين من خلال ربط الآجر بالأداء الفعلي وتصميم الحوافز الجماعية والفردية.

الوظيفة الثامنة:هي إدارة الصحة والسلامة العامة والمتمثلة في وضع البرامج الصحية والسلامة العامة، وتهيئة مكان العمل المناسب الذي يضمن شروط الصحة والسلامة العامة للعاملين.

أما الوظيفة التاسعة والأخيرة:فهي تشمل إدارة علاقات العاملين والتفاوض الجماعي من حيث التفاوض مع الاتحادات العمالية والتنظيمات المهنية،وحل المشاكل العمالية، وصياغة العقود ومعالجة المظالم وتحسين العلاقات بين العاملين.

خطوات إدارة الموارد البشرية:

ويشير غطاس (1998) وتشاندا وكابرا (2002) إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتكون من مراحل متتابعة، تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها وهذه الخطوات هي:

1. وضع استراتيجية الموارد البشرية: تعد عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للجامعة، يتعلق ذلك بتوفير احتياجات الجامعة من الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها، وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.

2. تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي الكلي، ويجب أن يتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعية ضمن معايير محددة مسبقاً .

3. رقابة استراتيجية الموارد البشرية وتقييمها: يجب على القائمين بوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجامعة مراقبة ومتابعة تطبيقها، من اجل معرفة مدى تنفيذها، ومعرفة الانحرافات والاختلافات كما هو في مخطط إدارة الموارد البشرية، وذلك من اجل مساءلة المسئولين عن هذه الانحرافات.

4. مسح البيئة التنظيمية: من خلال تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها مما يساعد في معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية، ومعرفة الفرص المفيدة للجامعة.

5. مراجعة الجدارة والموارد: وذلك للكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.

6. الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى: من خلال التركيز على مجالات النجاح مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

7. تحديد الأهداف: بعد أن تكون المواد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن تعرف أين يقع المرء والى أين يريد أن يذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف.

8. تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية.

مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1. تحليل الوظائف:

يعرف نشاط تحليل الوظائف بأنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات، وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، إذ يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين: هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، ويشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات

الخاصة بالعمل وعلاقته بالإعمال الأخرى، أما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة، من خبرات ومهارات وقدرات، وسلوكيات (الهيتي،2000).

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامه، بحيث تشمل الحس الوظيفي، وموقعها على الشكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام، بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة، والقوانين والأنظمة والتعليمات، التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة والمهارات التي ينبغي الاتصال بها، سواء كانت داخلية، أم خارجية، فضلا عن صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، من حيث التعليم، والخبرة، والتدريب، والمعارف، والمهارات، والقدرات، (أبو شيخه،2000).

2. التخطيط للموارد البشرية: يعرف التخطيط للموارد البشرية انه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع المالي والتوجهات الإستراتيجية للجامعة (Decenzo&Robbins,1999).

ويعد تخطيط الموارد البشرية من احد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وان تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام الجامعة إلى الحاجة إلى التغيير، ويخدم كمرشد لأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية (المرسي، 2002).

وتنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على عدة خطوات هي:

1. تحليل أهداف الجامعة:

تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف الجامعة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف الجامعة الاستراتيجية، إذ يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للجامعة (درة والصباغ، 1986).

2. تحليل الطلب:

ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها، حيث تتحدد أنواع الوظائف والأعمال وإعدادها (أبو شيخه،2000).

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطلب (درة والصباغ،1986) منها:

أ.الطرق الكمية وتشمل ما يلي:

1. تحليل عبء العمل (work load analysis)

يتفق خبراء الإدارة على إن تحليل عبء العمل في جامعة معينه يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المخرجات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالمدخلات والمخرجات إلى الجامعة وكلما كان التحديد دقيقاً، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى المستقبلية بشكل أدق (السالم وحرحوش، 2002).

2. تحليل قوة العمل (work force analysis)

إن الأرقام الذي يتم التوصل إليها من خلال عبء العمل لابد من مقارنتها مع ما هو متوفر في الجامعة من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي توصلنا إليه بواسطة تحليل عبء العمل (السالم وحرحوش، 2002).

حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هي الغياب ودوران العمل (درة والصباغ،1986).

3. سلسلة ماركوف (markovchain)

إذ تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين على حالة أخرى في زمن لاحق، حيث يكمن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر، ومن مستوى إلى آخر (الصيرفي، 2003).

3. **التنبؤ بالاتجاهات (trend projection)**

تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين احدهما يربط بعدد العاملين والأخر يرتبط بحجم الإنتاج، وهذه الرابطة تسمى انحداراً، حيث يكون معدل الإنتاج متغيراً أو متصلاً وعدد العاملين متغيراً تابعاً (درة والصباغ، 1986).

ب. الطرق الوصفية:

1. **خرائط الإحلال:** ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة، بصفة مؤقتة، أو دائمة خلال الفترة التي يجري لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب، والإجازات، والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل، والاستقالة، والترقية، والنقل، والعجز، والإصابة، والوفاة، والتقاعد(السلمي،1997).

وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيتهم حاليا، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي (السالم وحرحوش،2002).

2. **طلب الوحدات الإدارية:** ترتكز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلا، ومعرفتهم بحجم العمل المطلوب، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية (درة والصباغ،1986).

3. **تحليل العرض:** ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل الجامعة، إما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل (الهيتي،2000).

ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في الجامعة، تحتوي على معلومات عن كل موظف من حيث اسمه، وعمره، وحالته الاجتماعية، ومؤهلاته العملية، وخبراته السابقة، والدورات التدريبية، التي اشترك بها، والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات أن وجدت، والقابليات للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته (السالم وحرحوش،2002).

4. **التنفيذ**: ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو اقل من المطلوب، إما تحديد الفائض او العجز الكمي في العمال، تكون إعداد العاملين اكبر أو اقل من الإعداد المطلوبة، ويكون هذا بمقارنة العمالة المطلوبة والمتاحة داخل الجامعة (السلمي،1997).

ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجه،ففي حالة العجز في العمالة، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، وتخصيص شروط الالتحاق بالوظائف، واستخدام العمالة المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب، وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة،أما في حالة الفائض في العمالة، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل،وتشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام العمالة المؤقتة وإنهاء الخدمة، إما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز (السالم وحرحوش، 2002).

5. الرقابة والتقييم:

تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم الجامعة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الاتية:

أ. حجم التوظيف الحقيقي.

ب. مستويات الإنتاجية المتحققة.

ج. المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية.

د. تحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الاستراتيجية للجامعة (الهيتي، 2000).

وتعد عملية التخطيط للموارد البشرية مهمة جداً بالنسبة للجامعة، لأن الهدف من ورائها تحقيق عدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات الجامعة، ومن هذه الأهداف التي أشار إليها شاويش (2002) ما يلي:

- تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
- حماية الجامعة من أي تغيرات طارئة على القوى البشرية، ووضع سبل فعالة لمواجهتها.
- المساهمة في استقلال الموارد البشرية المتاحة للجامعة بكفاءة وفعالية.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة، لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل السليم والمستقر داخل الجامعة.

3.الاستقطاب:

الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها (المغربي،2001).

أشار ماهر (2006) إلى فوائد وخطوات ومصادر الاستقطاب والعوامل المؤثرة فيها بالنقاط الآتية:

فوائد الاستقطاب:

يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام الجامعة.

- يحدد لنا أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات.
- توفير الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة.
- توفير النفقات المهدرة على تدريب غير الأكفاء.
- للوظيفة ترغيب المستقطبين للعمل في الجامعة واستمالتهم.
- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ.

خطوات الاستقطاب

1. تخطيط القوى العاملة.
2. طلبات المديرين من العمالة : ويتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات وتتطلب أيضاً المهارات.
3. تحديد الوظائف الشاغرة.
4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة.
5. الاستقطاب وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.
6. الاختيار والتعيين : حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم.

العوامل المؤثرة في الاستقطاب

- حجم الجامعة.
- الظروف الاقتصادية العامة.
- الاستقطاب الخبرة السابقة للجامعة في مجال.
- ظروف العمل والأجور التي توفرها الجامعة.
- اتجاه الجامعة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة الجامعة.
- طبيعة النشاط.
- إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين.
- الاستقطاب التنوع في استخدام مصادر.
- الاستقطاب توقيت.
- التركيز على المصادر الاستقطابية التي تحقق أهداف الجامعة.
- أن يكون الاستقطاب قانونيا في كافة مراحله.
- الاحتفاظ بالمستقطَبين وعدم التفريط فيهم.
- تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم.

مصادر الاستقطاب

المصادر الداخلية للاستقطاب:

1. **الترقيـة**: انتقال الموظف من وظيفة ادني إلى وظيفة اعلي ذات واجبات ومسؤوليات أكبر، ويصاحب ذلك عادة زيادة في الراتب

الأساليب المستخدمة في الترقية

- لإيجاد نظام عادل للترقية الكفاءة والأقدمية.
- وجود معايير علمية معلنة للترقية.
- عدم التمييز في تطبيقها على الموظفين.
- إعداد خطة متكاملة للترقية.
- جعل الكفاءة والفاعلية مقدمة على الأقدمية.
- مميزات الترقية من الداخل.
- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
- حافز للجد والاجتهاد.
- توفير التدريب الذي سيطبق على المستقطبين من الخارج.
- زيادة الولاء.
- الأمن الوظيف.

2. **النقل والتحويل** : هي العملية التي تقضي بتحويل الفرد من وظيفة لأخرى

- لا يصاحبها عادة زيادة أو نقص في المسؤوليات.
- لا يصاحبها زيادة في الراتب.

فوائد النقل والتحويل:

- توسيع فرص إثبات العاملين لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.
- التجديد والخروج عن الجمود.
- توفير خط دفاع أول لما قد ينجم في المستقبل من خلو وظيفة من شاغلها فجأة.

3. التعاقب الوظيفي:

- هي نقل الموظفين من قسم لآخر بشكل دوري، لإثراء خبراتهم العملية.

- يختلف التعاقب الوظيفي عن النقل، بأن التعاقب الوظيفي مؤقت ودوري بينما النقل دائم.

4. الانتداب والتكليف:

الانتداب: قيام المورد البشري بمهمات وظيفة أخرى في نفس القسم أو قسم آخر لحاجة العمل له، وتكون مرجعيته لإدارته الأصلية.

التكليف: هو إضافة عمل آخر إلى عمل الفرد الأصلي

5. الإعلان الداخلي:

هو الإعلان داخل المنظمة عن الوظيفة أو الوظائف الشاغرة ويكون الإعلان عن طريق تعميم كتابي او لوحة الإعلانات.

المصادر الخارجية للاستقطاب:

أولا: المصادر الخارجية

1. الإعلان: الصحف، المجلات المتخصصة، الراديو والتلفزيون، الإنترنت.
2. مكاتب التوظيف.

أ- **عامة:** ديوان الخدمة المدنية ، مكاتب العمل، المؤسسات غير الربحية كالغرف التجارية والصناعية.

ب- **مكاتب خاصة:** مكاتب التوظيف الدائم، المكاتب الاستشارية، مكاتب العمالة المؤقتة.

3. المنظمات العمالية (النقابات).
4. المؤسسات المهنية.
5. المدارس والكليات الجامعية.

6. استقطاب المتقاعدين والمعاقين.

7. استقطاب الموظفين من المنظمات الأخرى.

8. برامج التدريب والتشغيل.

9. الاستقطاب عن بعد.

10. قواعد بيانات التوظف.

ثانياً: المصادر الخارجية

1. الموظف المرجعي.
2. استقطاب العاملين السابقين.
3. قوائم الانتظار.
4. التوظيف الإضافي.

4.الاختيار والتعيين:

هو العملية التي تساعد في توظيف من هو الأفضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الإفراد في الجامعة الأكثر فعالية في تنفيذ الاستراتيجية (Miner,Crane,1995) وتبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للجامعة، الناتج من عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة، هذا ومن ناحية عملية لا يمكن أن تبدأ هذه المرحلة إلا بعد إتمام كافة الإجراءات المتعلقة بالتوصيف، خاصة ما يتعلق بالوظائف الجديدة الناتجة عن مقتضيات التخطيط للموارد البشرية (بربر، 1997).

وتعد عملية التعيين إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في الجامعة بكفاءة وفاعلية، لأنه على أساسها يتحدد على أساسها نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن الجامعة من اكتساب الميزة التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد

البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والجامعة كل منهما يبحث عن الآخر، وهذا يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الهيتي، 2000).

إن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختيار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختيار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين (السلمي، 1997).

أما مصادر الاختيار، فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أما المصادر الخارجية، فتتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف، والجامعات، والشركات الاستثمارية، والجمعيات المتخصصة، ومكاتب التوظيف الحكومية والمدارس، والطلبات الشخصية، والنقابات، والمؤسسات الدينية والاجتماعية (السلمي، 1997).

ويعد التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يضمن التعيين أربع نقاط أساسية:أولها إصدار قرار التعيين، ثم التهيئة المبدئية، والتقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة، وآخرها ثبات صلاحية الموظف (السالم وحرحوش،2002).

وتهدف عملية الاختيار حسب ما أشار إليه عباس (2003) بالاتي:

1. اكتشاف صفات لا يمكن التعرف اليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو سجل الخدمة السابقة.
2. استبعاد إي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.
3. إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

5. تدريب العاملين:

وهو العامل الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية، وتمكينهم، وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (الهيتي،2003)، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لجامعة ما، حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تتلي إدارة التدريب في الجامعة، هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك الجامعة، وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء وان تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في الجامعة احتياجات تدريبية اعتبارية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، اتجاهاتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية، كأن تجد الجامعة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم المقدرة على التحديث والتغيير (أبو شيخه، 2000).

6.تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم، وانجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف إلى مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2002).

ويمكن تعريف تقييم الأداء على انه المحور الذي يزود الجامعة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من اجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد الجامعة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالإفراد (Decenzo&Robbins:1999) .

ويعد الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من اجل تحقيق هدف محدد خططت له الجامعة مسبقاً (السالم، وحرحوش،2002).

وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروط الأداء للوظيفة من ناحية أخرى (الصيرفي، 2003).

وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبين، موضوعي يركز على كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابليات، والسرعة في التعليم، والاستفادة من التدريب (الهيتي، 2000).

ويرى أبو شيخة (2000) إن معايير تقييم الأداء للعاملين تكمن في ثلاثة أشياء هي الشخصية، والسلوك، والناتج، إما (الصيرفي،2003)، فيرى أن معايير الأداء تركز على جانبين هما موضوعي يشمل المعرفة بالعمل، وكمية الإنتاج، وجودة الإنتاج، والجانب الأخر سلوكي يشمل التعاون، ودرجة الاعتماد عليه، والحرص على الآلات والأدوات والمواظبة واستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي.

7.الرواتب والأجور والمكافآت:

وهي العملية التي تعني بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين، من رواتب وأجور وحوافز، وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافآت معنوية للفرد، كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الرضا والدافعية لدى الفرد، مما ينعكس على أداءه وزيادة إنتاجيته (الهيتي، 2000).

ويتم تحديد الأجور بناءاً على عدة عوامل، اقتصادية، واجتماعية، ونفسية، وأخلاقية، وإدارية، وبعد الأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل، تقوم الجامعة باستخدام المعايير التالية لتحديد

الأجور للأداء، والجهد، والمؤهل العلمي،والخبرة، ومستوى صعوبة الوظيفة، والمستوى المعيشي المناسب، ومستوى الأسعار السائدة في السوق (أبو شيخه، 2000).

وتعد عملية تقييم الوظائف السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في الجامعة، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة بالنسبة للوظيفة تنعكس على شكل ارتفاع فئة الراتب، مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها الجامعة مع الرواتب التي تدفعها الجامعات الأخرى (السلمي، 1997).

الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها(شلتوت،2009) فيما يلي:

1. تامين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه الجامعة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحدد، تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للجامعة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغايتها، وأهدافها، ووسائلها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل الجامعة، إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي – بعيدة عن الفلسفات النظرية– وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي، والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد من استخراج إبداعاته، وابتكاراته، والقيام بواجباته على أكمل وجه.

2. على إدارة الموارد البشرية أن تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت تالياً من المدى المتطور في جميع المجالات الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية وغيرها في مجالات البيئة الخارجية.

3. ينبغي للجامعة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى القيام بمهامها، والإعمال المنوطة بها والمتوقعة وغير المتوقعة، منها فضلاً عن تحقيقها لآمال الجامعة المنعقدة عليها.

4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج، والسياسات وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شانها زيادة الإنتاجية، والفعالية، والجودة، مما يؤدي إلى نجاح الجامعة وازدهارها.

5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل، والتنسيق، والتعاون، مع الإدارات الأخرى داخل الجامعة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على ارض الواقع العملي.

كذلك تعتمد الجامعة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح، وإدراك متجدد لتركيبة الموارد البشرية بالجامعة، وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات لإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف للجامعة(السلمي،2001).

متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على وجود بعض المتطلبات التي تمكن من ممارسته، والتي تمثل جانب الاستعداد والجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى الجامعات، ومن ابرز هذه العوامل كما بينها السلمي (2008) والصيرفي (2008) والسالم (2009).

1. تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

بداية يجب على الإدارة العليا في الجامعة، تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والاقتناع به وتطبيقه، وممارسته، وفهم جميع الجوانب الأخرى المتعلقة به، من مفاهيم، وأهمية، وفوائد قد تعود على الجامعة بالنفع، فإذا تم الاتفاق من قبل الإدارة العليا في الجامعة علىوضع رؤية ورسالة محددة للجامعة، وأهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها من خلال استراتيجيات فرعية، عندها يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كأسلوب لتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها على المدى البعيد.

2. إيمان الإدارة العليا للموارد البشرية:

إن إيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية كسبيل لتحقيق النجاح، واعتباره أهم الموارد في الجامعة، هو الفكرة التي يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فعند إدراك الجامعة أهمية الموارد البشرية، تقوم الإدارة ببناء نظام موارد بشرية تلبي طموحاتهم، ويغطي حاجاتهم، سواء كان ذلك ماديا عن طريق الرواتب والأجور، أم معنويا عن طريق الترقية والحوافز الأخرى، بالإضافة إلى تمثيل طموحاتهم عند صياغة المكونات الاستراتيجية (الرؤية/ الرسالة) للجامعة، مما يشكل الدافع للالتزام والولاء والانتماء من قبل الموظفين.

3. مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي:

إن مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، منذ مراحله الأولى تعد عامل هام، وأساس في فهم المكونات الاستراتيجية للجامعة، (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات)، فهي من ناحية مشاركتها في صياغتها تستطيع توجيه وظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط لها، بما يخدم المكونات الاستراتيجية للجامعة من ناحية أخرى يتسم تضمين ما يهم إدارة الموارد البشرية في المكونات الاستراتيجية.

4.عوامل تنظيمية أخرى تتمثل في:

أ. وجود هيكل تنظيمي مناسب:

يتميز وجود هيكل تنظيمي مناسب بالمرونة، والبساطة، والفعالية، ويعد احد المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يوضح الهيكل التنظيمي الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة، وعلى العكس من ذلك فان وجود هيكل تنظيمي غير واضح في الجامعة، يعيق عملية التقدم والتطور في الجامعة.

ب. قنوات فعالة للاتصال الإداري:

يحتاج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إلى قنوات اتصال فعالة تضمن استمرارية تدفق المعلومات والبيانات اللازمة بين الأقسام المختلفة في الجامعة، وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في الوقت المناسب.

ج. وجود ثقافة تنظيمه مشجعة على الإبداع:

يعرف الإبداع على انه عملية تتضمن النظر إلى الظاهرة، والأشياء، والمشكلات بمنظور وعلامات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها مع الفرد وبيئة الجامعة والبيئة العامة، ويقوم الفرد والجماعة بالبحث، والاستقصاء، والربط بين الأشياء، بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصلي وذو قيمة للجميع (عبودي، 2006).

إن تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحتاج إلى درجة عالية من الإبداع والتجديد، إذ تحتاج الجامعات إلى جو إبداعي مساعد في الانتقال من مرحلة التخطيط التقليدي قصير المدى إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب التعامل مع بيئة متغيرة، وتلعب الثقافة التنظيمية دور أساس في دعم وتشجيع، أو مقاومة الأفكار الجديدة والأساليب الإبداعية في أي مجال إدراري، ومنها التخطيط، إذ أن الثقافة التنظيمية تؤثر في توجهات، وسلوكيات، الأفراد، سلباً كانت أو إيجاباً، عند محاولة الجامعة تطوير نفسها، وإدخال الوسائل والأساليب الحديثة، لتسهيل عملية تنفيذ الوظائف المختلفة، إذ أن الموظفين غير القادرين على تطوير أنفسهم يشكلون توجه نحو مقاومة التغيير، مما يؤثر بالثقافة التنظيمية بشكل عام (الخطيب،2003).

ومن هنا تبرز أهمية اهتمام الجامعة بالثقافة التنظيمية السائدة، وتوجيهات نحو الأهداف المطلوبة، وكلما زاد اهتمام الجامعة بوجود ثقافة تنظيمية مشجعة لتبني الأفكار الاستراتيجية، كلما زادت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

د.نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية:

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يوفر الكثير من الوقت، ويسهم في توفير البيانات في الوقت المناسب وبالدقة المناسبة، ولكي تؤدي إدارة الموارد البشرية أنشطتها المختلفة بفعالية، وكفاءة عالية، تنسجم مع الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، يحتاج مدير الموارد البشرية إلى

نظم معلومات دقيقة، وحديثة، وبالإمكان الوصول إليها بسرعة، واستخدامها بسهولة في مختلف القرارات للتأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة إستراتيجية وليست إدارة تقليدية تعتمد على المعلومات اليدوية، والملفات التقليدية، يستدعي أن يكون لها نظم معلومات بشرية متطورة، تعزز من موقعها التنافسي، ونظم مقتدرة على مواجهة التحديات والعقبات، وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة وسواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أمتلك التي ترتبط بالجامعة بصورة عامة، وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت (السالم، 2009).

ثانيا: الدراسات السابقة

أ.الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي حيث تم تصنيفها زمنيا من الأقدم إلى الأحدث

وقام الحجار (2004) بدراسة هذه إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزه فقط وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة،جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، ومدى استخدامهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي في مجالات فحص البيئتين الداخلية والخارجية، وتقييم الحاجات، ورؤية الجامعة، وأهداف الجامعة، واستراتيجيات تحقيق الأهداف ووضع الخطط لقياس المخرجات، وأجرى مقابلات مع (22) عميد من عمداء الكليات في جامعة القدس المفتوحة، والأزهر، والأقصى، والجامعة الإسلامية.

وأظهرت النتائج أن الجامعات (الإسلامية، القدس المفتوحة، الأزهر، الأقصى) تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة، وان مستوى قدرة المسئولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفاً، بالإضافة إلى إن المسئولين في الجامعة الإسلامية هم أكثر قدرة من المسئولين في الجامعات الأخرى على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي بما نسبته (86.5%)، وأشار المستجيبون إلى عدد من المعيقات التي تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي، تمحورت في ثلاثة أمور هي معيقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تتعلق بالممارسات الإدارية ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية.

هدفت دراسة الدجني (2006) التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي الجامعة الإسلامية في غزة، من خلال تحليل خطتها الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة للمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وتكونت أداة الدراسة من استبانتهم توزيعها

علـى(105) عـضو مـن أعـضاء إدارة الجامعـة الإسـلامية فـي غـزة، وكـشفت النتـائج أن وضـوح المفهـوم العـام للتخطـيط الاسـتراتيجي لـدى إدارة الجامعـة جـاء بدرجـة مرتفعـة بلغـت(79.68%) وجـاءت درجـة ميلهـا نحـو المفهـوم الـذي يـربط التخطـيط الاسـتراتيجي بـالجودة مرتفعـة جـدا بنـسبة (88.08%)، وتبين أن مانسبته (75.89%) من مجتمع الدراسـة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبـرون جـودة التخطـيط الاسـتراتيجي خطـوة لازمـة ومهمـه لتحقيـق الجـودة الـشاملة فـي سياسـات الجامعـة وأدائهـا، وأظهـرت النتـائج أن تـوفر معـايير الهيئـة الوطنيـة للاعتمـاد والجـودة والنوعيـة فـي مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة جاءت بنسبة مرتفعة بلغت(75.36%) مع وجود ضعف في صـياغة بعـض جوانـب الرؤيـة والرسـالة والأهـداف مـن حيـث عموميـة الرؤيـة، وضـعف استـشراقها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة،وعدم رضا إدارة الجامعة عن وجود القاعات والمختبرات، ومرافق الأنشطة المرافقة للمنهاج،حيث بلغت نسبة توافر هذه المعايير (67.17%) وهي نسبة جيدة تقترب من المتوسط.

قـام الدهـدار (2006) بدراسـة هـدفت التعـرف إلـى العلاقـة بـين التوجـه الإسـتراتيجي لـدى الإدارة العليـا فـي الجامعـات الفلـسطينية وميزتهـا التنافـسية وتكونـت أداة الدراسـة مـن استبانه وزعـت على (165) إداري في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج إن إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجـة اكبـر مـن الإداريين، كمـا أظهـرت النتـائج إن هنـاك علاقـة ذات دلالـة إحـصائية بـين جميـع متغيرات التوجـه الإستراتيجي وهـي (التزام الإدارة العليـا فـي التخطـيط الإستراتيجي، معـدلات الابتكـار والتغييـر والتكنولـوجي فـي مجـال التعلـيم الالكترونـي، الاهتمـام بالعنـصر البـشري) التـي اعتمـدها الباحث في الدراسة في الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

هدفت دراسة فرهود (2009) إلى اقتراح أنموذج للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، ومعرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والحاجة الملحة إلى وجود مثل هذا الأنموذج في الجامعات الفلسطينية، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (204) قائد أكاديميا في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة، إن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي متوسطة أو منخفضة في معظم فقراتها أو مجالاتها، بينما كانت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتفعة أو مرتفعة جدا في معظم فقراتها أو مجالاتها، مما أشار إلى الحاجة إلى وجود أنموذج تخطيط استراتيجي للجامعات الفلسطينية، وكشفت النتائج أيضا عن وجود معوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي تتعلق بالتمويل، والوضع السياسي، وبالموارد البشرية، وبالبيئة الخارجية.

قام الكلثم وبدارنه (2011) بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (43) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية.وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى تقدر بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة تعزى للتربية الأكاديمية.

أجرت بشير(2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانه وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي(2012/2011) والبالغ عددهم (158) عضوا وتم

اتخذ العينة من كامل مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل.وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير التربية الأكاديمية، وجاءت لصالح أستاذ مشارك فأعلى.

قام الصانع (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكونت أداة الدراسة من تطوير استبانتين الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة.وتم اختيار ثلاث محافظات من الوسط (عمان، الزرقاء، السلط) بطريقة العينة القصدية حيث تكونت عينة الدراسة من (47) عميد ونائب عميد.وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة.وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي.

ب. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة جريبرت (Gribert,2000) التعرف إلى غرض التخطيط الاستراتيجي على مستوى جامعة جريفيت الأسترالية من وجهة نظر (44) رئيس قسم، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، ونتج عن هذه الدراسة اتفاق رؤساء الأقسام في جميع كليات إدارة الأعمال والفنون والطب على أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاتجاه والأهداف والقيم، والتنبؤ بالمستقبل، وتحسين التصنيفات في أقسام التعليم.

أجرى اسحق(Isaac, 2003)دراسة قدم فيها تحليلاً وصفياً عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته لإدارة النتائج في خمس كليات مجتمع بولاية نيوجيرسي الأمريكية، هدفت الدراسة أن وجود عناصر لإدارة النتائج تقوم على نظرية التخطيط المتكامل وتساعد على نهج مدخل الإدارة في

عملية التخطيط المتكامل وتساعد على نسج مدخل الإدارة في عملية التخطيط، وأسفرت نتائج هذه الدراسة على أن الكليات التي يوجد فيها إدارة النتائج تم تصنيفها على أنها أكثر فاعلية من الكليات التي لا تدمج المفهوم بشكل واضح في خططها الاستراتيجية.

أجرى بروير (Brewer,2003) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية واين بالولايات المتحدة لخبرتهم في تنفيذ بعض العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي ومعرفة بعض العراقيل التي تعيق مساهمتهم في تلك العملية، وتم استخدام دراسة الحالة لهذا الغرض تم مقابلة (9) من أعضاء مجلس التخطيط يمثلون (147) عضو هيئة تدريس، وموظف في كلية مجتمع واين، منهم (2) أعضاء دائمين، و(3) أعضاء سابقين، و(4) أعضاء مؤقتين لمدة عامين، وأظهرت النتائج أن أعضاء مجلس التخطيط ينظرون بإيجابية إلى خبراتهم في عملية التخطيط ويعزون ذلك إلى الفرصة التي منحت لهم المشاركة في توفير المعلومات والمؤهلات اللازمة للعملية، مما جعلهم أكثر الماماً بمساحة واسعة من برامج الكلية، كما جعلهم أكثر صلة بخطط تلك البرامج.

كما سجلوا تغيرات في فهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأشاروا إلى حاجتهم لمساعدة الكلية لاكتساب فهم أفضل لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومهارات تسهل انخراطهم في العملية وتقيدهم في التنفيذ، وأفادوا بان عملية التخطيط في المؤسسات هي من مسؤولية المدربين.

هدفت دراسة كل من أدواردو وكارتنز (Eduardo & Martinez,2004) إلى معرفة الفرصة لاستكشاف ووصف مدى فائدة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمة في المكسيك، والتغيرات الحاصلة في سوق العمل وفي رأس المال وفي تحقيق التنمية المؤسسية والتفاعل بين هذه العوامل الثلاثة، تم استخدام المقابلات وتحليل ما توفر من وثائق وبيانات من أجل جمع المعلومات، والمؤشرات الأكاديمية الرسمية والمالية، من أجل تقييم التغيرات الحاصلة، وأظهرت

النتائج حدوث تغيرات في الموقع التنافسي، وفي الاستراتيجية التي استخدمت بطريقة مخططة لتغير بناء كل من دخل رأي المال الاستثماري والأداء المالي الكلي للمؤسسة، وتبين وجود فهم واضح لدى المستجيبين حول الموقع التنافسي والتغيرات الاستراتيجية، والتغييرات المستقبلية في بناء رأس المال الذي يساهم في تحقيق التنمية، ووجود الانسجام والانضباط في تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي، وكان واضحا وجود تواصل وحوار وتشاور دائم بين كل من المخططين والمسؤولين ومتخذي القرار أثناء عملية التغيير الحاصلة.

كما أجرى بيفزنر (Pevsner,2006) دراسة استكشافية وصفية تفسيرية بعنوان "دراسة حالة التخطيط الاستراتيجي"بهدف نقص واقع عملية التخطيط في جامعة ولاية كنت الأمريكية،(Kent Stat University) تم استخدام أساليب متعددة لجمع بيانات هذه الدراسة منها لاستبانه، والمقابلات، وتحليل الوثائق، والملاحظة، والمشاركة، حيث شملت هذه الدراسة (66) ممثلا من القادة الأكاديميين، (20) ممثلا عن أعضاء الهيئة التدريسية، و(20) ممثلا عن الطاقم الإداري، للتعرف على مدى إدراك المستجيبين لرسالة الجامعة، للخروج بمقترحات وتوصيات صائبة تساعد مؤسسات التعليم العالي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى إن الخطة الاستراتيجية لا تجيب عن سؤال أين نتجه، بل كيف نحقق الأهداف، وهي ليست مجرد منشور ساطع للعلاقات الخارجية، بل وثيقة عاملة تصف بيان الرسالة، والقيم، والرؤية، والمبادئ الاستراتيجية التي توجه وحدات الجامعة في تخطيطها وتطبيقها للخطة، مما يعطيها نوعا من الاستقلالية، وبينت الدراسة أن جميع أفراد العينة عبروا عن أن الخطة الاستراتيجية، والرؤية، والرسالة، قادرة على جعل الجامعة أكثر جاذبية وتنافسا في السوق، نظرا لأخذهم بعين الاعتبار العوامل الرئيسة التي يتطلبها تبني التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، كالتغيرات السريعة في البيئة، والتغييرات الثقافية، والاقتصادية، والتقنية التي تحيط بكل المؤسسات الاجتماعية، والدور

المتنامي للمعرفة والمعلومات، والنطاق الواسع لوظائف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، والوظائف الإدارية، والعولمة، والتشارك الدولي للتعليم العالي، وإمكانية تطور الطلبة والهيئة التدريسية.

الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الموارد البشرية:

أجرى العنقودي (2006) دراسة هدفت إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في كليات العلوم التطبيقية والتعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها على حوافز العمل لتحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (139) موظف في كليات العلوم التطبيقية سلطنة عمان وأظهرت نتائج الدراسة أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقا لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية.

وأظهرت أن هناك درجات متعاونة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمته ونتائجه.

قام أبو ماضي (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم.وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (226) موظفا وموظفة تم اختيارهم ضمن طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

وأظهرت نتائج الدراسة إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي يترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع بالمؤسسة–المستلزمات"معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم "مقابلة تقييم الأداء_ دور المقيم_ عملية التدريب).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس _ العمر _ نوع الوظيفة_ المؤهل العلمي _ سنوات الخبرة).

قام عودة (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى تقييم فعالية إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتهدف أيضا إلى التحقق من فعالية التحليل للوظائف المدرجة المتبعة على الهيكل التنظيمي للجامعات والتعرف على مدى فعالية سياسة التخطيط المتبعة للموارد البشرية والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين للوظائف، وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (186) إداري وأكاديمي من أصحاب المناصب الإدارية العليا للجامعات الفلسطينية في قطاع غزه (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى)، أظهرت نتائج الدراسة أن طرق الاستقطاب تتم بشكل الكتروني بينما تجري المقابلات والاختبارات بالطرق التقليدية، وأظهرت النتائج أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيد وانه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوة العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة.

قام أبو أمونه (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية والتعرف إلى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية لدى المستويات الإدارية المختلفة.وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (239) موظفا إداريا من المستويات الإدارية المختلفة.أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لوظائف وأنشطة الموارد البشرية وكان التميز لصالح الجامعة الإسلامية أظهرت نتائج أيضا وجود ضعف في تقديم الخدمات التعليمية وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة الموارد البشرية على الرغم من توفرها.

قام شاهين (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (250) فرد من أفراد الدراسة وأظهرت النتائج وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية، وأظهرت النتائج عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية للجامعيين، ووجود رضا غير كافي حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاسبة المقصرين في أداءهم الوظيفي في كل من الجامعتين (الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر).

هدفت دراسة اليعقوبي (2011) التعرف إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عُمان في ظل التخطيط الاستراتيجي، وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (420)إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة ونتج عن هذه الدراسة وجود وعي عالي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية،واهتمام كبير في تخطيط الموارد البشرية أو الممارسات الفعلية لإعداد كوادر قادرة على مواجهة التحديات ووجد مجموعة من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط الموارد البشرية، جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

هدفت دراسة القاضي (2012) التعرف إلى أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن،وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على(88) فرد من عينة الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة المواد البشرية من استقطاب وتدريب وتطوير على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن،ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في تلك الجامعات.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة باي ولاولر (Bae&LawLer,2000) التعرف إلى أثر قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية بتطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (138)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين انهماك إدارة الموارد البشرية بتطوير استراتيجية خاصة بوظائفها،وكما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وهدفت دراسة نيكيرفس (Nankervis,2002) التعرف إلى كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات المتوسطة الحجم،وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (800) منظمة في أستراليا وتوصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة استراتيجية في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية وتتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات على جميع المستويات في أيدي الإدارة العليا،وان غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى استراتيجي بل تنظر إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي.

قام شاه زاد وبشير وراماي (shahzad & Bashir & Ramay,2008) بدراسة بعنوان "تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء أساتذة الجامعات في الباكستان"، هدفت الدراسة إلى بيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية وتكونت أداة الدراسة من استبانه وزعت على (12) جامعة غطت (94)عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية واضحة لثلاث ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وهذه الممارسات هي التعويضات، وتعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

هدفت دراسة اختار دنق (AkhtarDing,2008) التعرف إلى اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة المــوارد البــشرية علـــى أداء المنظمـــات فـــي الـــصين وتناولـــت الدراســـة الممارســـات التاليــة(التدريب،مـشاركة العـاملين، تقيـيم الأداء، الأمـن الـوظيفي، الوصـف الـوظيفي، ومـشاركة الأربـاح، وتكونـت أداة الدراسـة مـن اسـتبانتين وزعـت علـى (465) مـن المـدراء العـاملين فـي المنظمـات ومـديري المـوارد البـشرية، وأظهـرت نتـائج الدراسـة إلـى أن الممارسـات المتعلقـة (بالتـدريب، مـشاركة العـاملين، تقيـيم الأداء) كـان لهـا اثـر علـى الأداء المـالي وغيـر المـالي للمنظمات، كما تبين بأن الأمان الوظيفي أثر على زيادة الإنتاج– الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن عدد من الدراسات تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في عدة دول ، مثل: دراسات الحجار (2004) ودراسة الجني (2006)،ودراسة الدهدار (2006) في دولة فلسطين ودراسة الكلثم وبدارنة (2011) في المملكة العربية السعودية ودراسة الصانع (2013) في المملكة الأردنية الهاشمية.

وتباينت تلك الدراسات فيما بينها حول العينة فقد شملت بعض الدراسات عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة الكلثم وبدارنه (2011) ودراسة بشير (2012) وبعضها استخدم عينات من القادة الأكاديميين مثل دراسة الحجار (2004) ودراسة فرهود (2009) ودراسة الصانع (2013) وعينة من الهيئة الإدارية مثل دراسة الجني (2006) ودراسة الدهدار (2006).

هذا وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، في حين تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أخذها متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية واخذ عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية) والبالغ عددهم (173) قائدا أكاديميا، وتم تطوير أداة الدراسة (استبانه) من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة، وعينتها، وإجراءات تطوير أداتها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وآلية تطبيق أداتها على مجتمع الدراسة، كما يتضمن عرضاً لإجراءات الدراسة المتبعة لتحقيق الأهداف، وعرضاً للطرق التي تم استخدامها لمعالجة البيانات.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك من خلال تطوير أداة الدراسة التي استخدمت لهذا الغرض، والتي وجهت للقادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية، والبالغ عددهم (224) قائدا أكاديميا، حيث كان عدد القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك (92) وفي جامعة العلوم والتكنولوجيا (79) وجامعة جدارا (30) وجامعة اربد الأهلية (23) حسب المصدر إدارة الموارد البشرية في الجامعات للعام الدراسي 2013/2012 م.

قامت الباحثة بأخذ مجتمع الدراسة كاملا من القادة الأكاديميين والبالغ عددهم (224) بعد استبعاد عينة الثبات البالغ عددها (20) قائدا أكاديميا، وتم استرجاع (173) استبانه من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (2) توزيع إفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حسب متغيراتها(الجنس والكلية والمركز الوظيفي والجامعة).

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة للقادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	160	92.5
المجموع	أنثى	13	7.5
		173	
الكلية	علمية	115	66.5
المجموع	إنسانية	58	33.5
		173	
المركز الوظيفي	نائب رئيس أو عميد	32	18.5
	نائب عميد	27	15.6
المجموع	رئيس قسم	114	65.9
		173	
الجامعة	اليرموك	59	34.1
	العلوم والتكنولوجيا	72	41.6
	جدارا	25	14.5
	اربد الأهلية	17	9.8
المجموع		173	100.0

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الدجني (2006) ودراسة فرهود (2009) ودراسة بشير (2012) ودراسة الصانع (2013) ودراسة عودة (2008) ودراسة شاهين (2010) ودراسة اليعقوبي (2011) ودراسة القاضي (2012).

قامت الباحثة بتطوير استبانه لجمع البيانات من أفراد العينة مكونه من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول:

البيانات الشخصية والوظيفية:حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات أفراد مجتمع الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي:

الجنس: ولها فئتان (ذكر وأنثى)

الكلية: ولها فئتان (علمية وإنسانية).

المركز الوظيفي: وله أربع مستويات (نائب رئيس، عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

الجامعة: ولها فئتان (حكومية وخاصة).

الجزء الثاني: فقرات الاستبانه

لتحقيق أهداف الدراسة والإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، من أجل تطوير أداة للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية، تم صياغة فقرات الأداة حيث تكونت من (59) فقرة، موزعة على مجالين هما: محور التخطيط الاستراتيجي الذي تضمن (15) فقرة ومجال الموارد البشرية الذي تضمنت خمسة أبعاد هي (استقطاب الموارد البشرية،الاختيار والتعيين، والتدريب، والتقيم، والحوافز والترقيات) والملحق (1) يوضح ذلك.

أما بالنسبة لتقديرات فقرات الأداة المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية لدى أفراد عينة الدراسة فقد تم استخدام مقياس خماسي التدريج (ليكرت)، حيث أعطيت درجات الموافقة علامات تقديرية من اجل التحليل الإحصائي، على النحو التالي:

الدرجة (متدنية جداً) العلامة(1)، وأعطيت الدرجة (متدنية) العلامة (2)، وأعطيت الدرجة متوسطة العلامة (3)، أعطيت الدرجة عالية (4)، وأعطيت الدرجة عالية جداً العلامة (5).

ولقد تضمنت الأداة توضيحاً لأفراد عينة الدراسة لاختيار التقدير الذي يعكس وجهة نظرهم حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال وضع إشارة في المكان الذي تمثل درجة تقديرهم لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها بشكلها وصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين شملت (16) محكماً من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في تخصصات مختلفة والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم، وذلك من اجل التحقق من صدق المحتوى، حيث طلب إليهم إبداء وجهات نظرهم وملاحظاتهم على المجالات ككل، وعلى الفقرات كل على حده،

من حيث صحة صياغة الفقرات لغوياً وعلمياً، ومدى ارتباطها في المجال الذي وضعت فيه، ومدى مناسبتها لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، وطلب منهم أيضاً تعديل الفقرة غير المناسبة، أو حذفها، أو نقلها من مجال إلى آخر، أو إضافة فقرات جديدة، أو دمج مجالات إذا اقتضت الضرورة.

وقد تم الأخذ بمعظم ملاحظات المحكمين من حيث التعديل، والحذف، وإعادة الصياغة، ودمج المجالات حيث تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، بعد التحكيم أخذت صورتها النهائية حيث بلغ عدد فقراتها(55) فقرة بعد الخروج بالصورة النهائية للأداة وتم توزيع (204) استبانه على جميع القادة الأكاديميين، ومن الجدير بالذكر أن هناك (31) استبانه لم يتم تضمينها بالتحليل الإحصائي لعدم اكتمال استجابات أفراد العينة على كامل فقراتها ومجالاتها وعدم رجوعها للباحثة.

وقد تم استرجاع (173) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي وهي تمثل عينة الدراسة النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest)، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكّونة من (20) قائدا أكاديميا، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل. تم ايضاً حساب معامل الثبات بطريقة بيرسون حسب معادلة كرونباخ الفا إذ تراوحت بين (0.84–0.91) والجدول (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل ثبات الإعادة ومعامل الاتساق الداخلي حسب كرونباخ ألفا للأداة

المحور	ثبات الإعادة بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ الفا
استقطاب الموارد البشرية وتطويرها	0.89	0.81
الاختيار والتعيين	0.87	0.85
التدريب	0.84	0.79
التقييم	0.91	0.86
الحوافز والترقيات	0.91	0.75
الدرجة الكلية	0.90	

يظهر من الجدول (3) أن معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة تراوحت (0.48-0.91) في حين تراوحت معامل الاتساق ما بين (0.75-0.83) في حين كانت الدرجة الكلية لاختيار الإعادة (0.90) وكانت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (0.92) وهي نسبة مقبولة علمياً لغايات إجراء الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لقد قامت الباحثة بإتباع الإجراءات التالية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والرجوع إلى المعلومات المتوفرة في تلك الدراسات والتي تتصل بموضوع الدراسة.
- العمل على تطوير أداة الدراسة التي تم توجيهها للقادة الأكاديميين.وقد تم الاستفادة من فقرات بعض الدراسات مثل دراسة الدجني (2006) ودراسة فرهود (2009) ودراسة بشير (2012) ودراسة الصانع (2013) ودراسة عودة (2008) ودراسة شاهين (2010) ودراسة اليعقوبي (2011) ودراسة القاضي (2012).

- للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرات الواسعة من القادة الأكاديميين، وذلك للتأكد من صدق الأداة ومطابقتها لما صممت لأجله، وفيما إذا كانت الفقرات تحقق فعلياً الهدف الذي وضعت من أجله، ومناسبة المجالات لتغطية موضوع الدراسة بشكل عام، وقد طلب من المحكمين التعديل أو الحذف أو الإضافة للفقرات والمجالات.
- التحقق من ثبات الأداة ثم توزيعها، وإعادة التوزيع بعد (15) يوماً على عينة استطلاع تكونت من (20) قائدا أكاديمي، وحساب معامل الثبات بالاختبار وإعادة الاختبار وكذلك معامل الاتساق الداخلي بواسطة معادلة كرونباخ ألفا لكل من مجالات الدراسة، وللأداة ككل، حيث تبين ثبات أداة الدراسة كان مناسباً لغايات الدراسة الحالية.
- الحصول على كتب المراسلات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة اربد الأهلية، حيث تم الحصول على كتاب رسمي داخلي لتسهيل مهمة الباحثة داخل جامعة اليرموك ، كما تم الحصول على كتاب رسمي خارجي حتى يتسنى القيام بعملية توزيع الإستبانات على القادة الأكاديميين في كل جامعة من جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة جدارا وجامعة اربد الأهلية.
- قامت الباحثة بجمع أداة الدراسة وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، وتم استرجاع(173) استبانه، من أصل (204)، وذلك لأنه تم استبعاد (11) لعدم ذكر الجنس والكلية وترك بعض الفقرات دون إجابة، وكذلك (20) استبانه لم يتم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة.

- لمعرفة الصعوبات والتحديات والحلول والمقترحة التي سيقدمها القادة الأكاديميين فقد تم جمع البيانات من خلال السؤالين المفتوحين اللذان طرحا على أفراد مجتمع الدراسة، وثبوتها ثم تجميعها في مجاميع رئيسية وفرعية معنونة، ثم تم استخراج التكرارات والنسب المئوية ومعرفة أكثر الصعوبات والمقترحات تكرارا من وجهة نظر القادة الأكاديميين.

- تم تصنيف المتوسطات الحسابية للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث تم اعتماد المقياس التالي لإغراض وعرض وتفسير النتائج

أكثر من 1 - 2.33	مستوى منخفض
أكثر من 2.33 - 3.66	مستوى متوسط
أكثر من 3.66-5.00	مستوى مرتفع

- بعد جمع البيانات تم وضع رموز مفتاحيه لتلك البيانات، وذلك حسب متغيراتها، ودرجات الإجابة، حيث أعطي كل مستوى لكل متغير رقم خاص به، مميزه عن غيره من المستويات التابعة لنفس المتغير، كما أعطيت تدرج الإجابات الأرقام من(1) إلى(5) ثم إدخال البيانات من خلال جهاز الحاسوب، ومعالجها إحصائيا واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال برنامج التحليل الإحصائي(SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً : المتغيرات المستقلة وهي:

أ. الجنس وله فئتان: (ذكر ، أنثى).

ب.الكلية ولها فئتان: (علمية ، إنسانية).

ج. المركز الوظيفي وله أربع مستويات: (نائب رئيس عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

د. الجامعة ولها فئتان: (حكومية، خاصة).

ثانياً: المتغير التابع:

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية تنمية الموارد البشرية.

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات مجتمع الدراسة تحت معالجة البيانات إحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والتي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثالث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي.

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

التحليل ونتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة، التي هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية، والتعرف إلى العقبات التي تواجه مثل هذا التخطيط والحلول المقترحة لذلك، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينصُّ على: "ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة ألأكاديميين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة التخطيط
1	2	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف.	4.32	0.70	مرتفع
2	13	يهدف التخطيط الاستراتيجي الى توفير موارد بشرية ذات كفاءات عالية.	4.30	0.70	مرتفع
3	15	تراعي الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة.	4.24	0.74	مرتفع
4	14	يسعى التخطيط الاستراتيجي الى المحافظة على الكوادر البشرية المؤهلة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.	4.22	0.80	مرتفع
5	1	تطبق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بعد تكاملها معا لخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة.	4.01	0.75	مرتفع

درجة ممارسة التخطيط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفع	0.70	3.91	هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحـــددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقهـــا ضـــمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	4	6
مرتفع	0.65	3.87	تختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضر أو مستقبلاً.	5	7
مرتفع	0.68	3.83	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لرسالة الجامعة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.	3	8
مرتفع	0.69	3.77	تحـدد الجامعـة أهـداف اسـتراتيجية تنـسجم مـع التوجـه الاستراتيجي للجامعة (الرؤية، الرسالة).	11	9
مرتفع	0.76	3.72	تتبع الجامعة سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهداف الجامعة الإستراتيجية.	6	10
مرتفع	0.68	3.72	تقوم الجامعة بتوثيق الخطط الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بشكل جيد وكتابتها بشكل واضح.	10	11
متوسط	0.48	3.62	يوجد في الجامعة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.	8	12
متوسط	0.58	3.57	يركز التخطيط الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية للجامعة.	12	13
متوسط	0.88	3.31	تضع الجامعـــة ميزانيات وبرامج خاصة بجميـــع أوجه أنشطة المنظمة بما فيها أنشطة الموارد البشرية.	7	14
متوسط	1.00	3.12	تتيح الجامعة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في التخطيط من خلال مراحل التخطيط المختلفة.	9	15
مرتفع	0.47	3.83	المتوسط الكلي		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.12–4.32) حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على"تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تتيح الجامعة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في التخطيط من خلال مراحل التخطيط المختلفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12). وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل (3.83) والانحراف المعياري(0.47) وبدرجة تقدير مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميتين.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الموارد البشرية
1	2	الحوافز والترقيات	3.43	1.1	متوسط
2	1	التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية وتطويرها.	3.39	0.53	متوسط
3	3	التدريب.	3.38	0.58	متوسط
4	4	التقييم.	3.25	0.91	متوسط
5	5	الاختيار والتعيين.	3.24	0.75	متوسط
		الدرجة الكلية.	3.34	0.66	متوسط

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.24-3.43)، إذ جاء محور الحوافز والترقيات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.43)، بينما جاء محور الاختيار والتعيين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.34).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدى، إذ كانت على النحو التالي:

1. التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية وتطويرها

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تخطيط استقطاب الموارد البشرية وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.	3.67	0.85	مرتفع
2	2	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.	3.55	0.76	متوسط
3	8	اعتماد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الجامعة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.	3.55	1.03	متوسط
4	6	تعتبر الجامعة المصادر الداخلية هي المصدر الرئيسي لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.48	0.91	متوسط
5	10	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفض الروح المعنوية للموظفين الحاليين في الجامعة.	3.43	0.99	متوسط
6	9	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم التغيير المطلوب.	3.40	0.93	متوسط
7	7	تعتمد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يخفض الحاجة إلى التدريب والتهيئة.	3.37	0.98	متوسط
8	5	يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الأفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف والتعرف على المؤهلات والخبرات لإشغال الوظائف المطلوبة.	3.21	0.99	متوسط
9	3	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.	3.17	0.77	متوسط
10	4	تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف.	3.05	0.94	متوسط
		المتوسط الكلي للمجال	3.39	0.53	متوسط

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.05- 3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على"تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05). وبلغ المتوسط الحسابي لتخطيط استقطاب الموارد البشرية وتطويرها ككل (3.39).

2. الاختيار والتعيين

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاختيار والتعيين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.	3.38	0.88	متوسط
2	11	تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقا لمبدأ الجدارة والكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.	3.24	0.98	متوسط
3	13	تعد الاختبارات التي تعقدها الجامعة للمرشحين للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	3.23	1.08	متوسط
4	15	تقيس الاختبارات التي تجريها الجامعة المهارات الأكاديمية والمهنية والفنية الواجب توافرها في المرشحين.	3.20	0.94	متوسط
5	14	يتيح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة إبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته.	3.14	0.96	متوسط
		المتوسط الكلي للمجال	3.24	0.75	متوسط

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.14- 3.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على"تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يتيح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة إبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.14). وبلغ المتوسط الحسابي للاختيار والتعيين ككل (3.24).

3. التدريب

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.	3.52	0.93	متوسط
2	23	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق.	3.50	0.99	متوسط
3	21	يساعد التدريب أثناء الخدمة على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.	3.48	0.94	متوسط
4	19	يساهم التحاق الموظفين في الدورات التدريبية في تطوير مهاراتهم الوظيفية.	3.47	0.99	متوسط
5	22	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كونه عاملا مهما لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.	3.43	0.83	متوسط
6	16	تبذل الجامعة جهدا كافيا في مجال تنمية موظفيها وتطويرهم.	3.42	1.06	متوسط
7	24	يحقق إنفاق الجامعة على التدريب العائد المرغوب فيه وهو رفع كفاءة موظفيها.	3.35	0.96	متوسط
8	17	توفر الجامعة تدريبا مستمرا للكوادر العاملة في الجامعة.	3.27	0.86	متوسط
9	25	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.	3.25	1.08	متوسط
10	18	توفير برامج تدريب بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.07	0.88	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التدريب	3.38	0.58	متوسط

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.07− 3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على"يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "توفير برامج تدريب بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07). وبلغ المتوسط الحسابي للتدريب ككل (3.38).

4. التقييم

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يتميز نظام تقييم الأداء للموظفين بالشفافية والموضوعية والعدالة.	3.50	0.87	متوسط
2	34	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة من قبل الجامعة.	3.40	0.91	متوسط
3	29	يتأثر تقييم المدير سلبا أو إيجابا بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.	3.29	0.92	متوسط
4	28	يقيس نموذج تقييم الأداء الحالي قدرات الموظف الفعلية.	3.27	0.86	متوسط
5	27	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية الموظفين.	3.23	0.99	متوسط
6	35	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.	3.21	1.04	متوسط
7	31	يحقق نظام الأداء الغرض الذي وضع من أجله.	3.20	0.88	متوسط
8	32	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.	3.17	0.86	متوسط
9	34	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.	3.13	0.92	متوسط
10	30	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية.	3.10	0.92	متوسط
		المتوسط الكلي للمجال	3.25	0.91	متوسط

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.10- 3.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على"يتميز نظام تقييم الأداء للموظفين بالشفافية والموضوعية والعدالة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10). وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم ككل (3.25).

5. الحوافز والترقيات

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحوافز والترقيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	36	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.	3.73	1.06	مرتفع
2	39	يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.	3.42	0.89	متوسط
3	40	تساعد الحوافز التي تقدمها الجامعة على الارتقاء بأداء الموظفين.	3.39	1.11	متوسط
4	38	تتوفر العدالة والموضوعية والمساواة في نظام الترقيات	3.32	1.06	متوسط
5	37	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.	3.31	1.04	متوسط
		المتوسط الكلي للمجال	3.43	1.1	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.31- 3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على"يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (41) ونصها " يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف "بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز والترقيات ككل (3.43).

النتائج المتعلقة السؤال الثالث والذي ينصُّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وفقا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي، والجامعة)"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي، والجامعة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية حسب متغيرات الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي، والجامعة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.83	0.46	153
	أنثى	3.84	0.51	20
الكلية	علمية	3.87	0.46	108
	انسانية	3.78	0.48	65
المركز الوظيفي	نائب رئيس	3.41	0.53	4
	عميد	3.89	0.46	28
	نائب عميد	3.15	31.	27
	رئيس قسم	3.80	0.42	114
الجامعة	حكومية	3.89	0.45	129
	خاصة	3.66	0.46	44
المتوسط الكلي للمجال		3.83	0.47	173

يبين الجدول (11)تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي، والجامعة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (12).

جدول رقم (12)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي، والجامعة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.054	1	0.054	0.258	0.612
الكلية	0.011	1	0.011	0.052	0.821
المركز الوظيفي	0.405	1	0.405	1.938	0.166
الجامعة	1.595	1	1.595	7.629	0.006
الخطأ	35.113	168	0.209		
الكلي	37.276	172			

يتبين من الجدول(12) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.258) وبدلالة إحصائية بلغت (0.612).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر متغير الكلية، حيث بلغت قيمة ف (0.052) وبدلالة إحصائية بلغت (0.821).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثرمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 1.938وبدلالة احصائية بلغت (0.166).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجامعة، حيث بلغت قيمة ف (7.629) وبدلالة إحصائية بلغت (0.006). وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية

		التخطيط الاستراتيجي
التخطيط استقطاب الموارد البشرية وتطويرها	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.329** .000 173
الاختيار والتعيين	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.311** .000 173
التدريب	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.158* .038 173
التقييم	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.285** .000 173
الحوافز والترقيات	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.292** .000 173
تنمية الموارد البشرية ككل	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.340** .000 173

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الخامس

مناقشـة النتائـج والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق أسلوب يتمثل في إبـراز النتـائج المتعلقـة بأسـئلة الدراسـة، كمـا تنـاول التوصـيات والمقترحـات ذات الـصلة بالنتـائج المحـصلة، واعتمـدت الباحثـة فـي تفـسيرها للنتـائج علـى خلاصـات مـن الأدب النظـري المتعلـق بالدراسة.

مناقـشة النتـائج المتعلقـة بالـسؤال الأول والـذي يـنصُّ علـى: "مـا درجـة ممارسـة التخطـيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، جاء بدرجة تقدير مرتفعـة، إذ بلـغ المتوسـط الحسابي الكلـي (3.83) والانحراف المعيـاري (0.47). وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعات الأردنية على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة، من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي خيارا لا بديل عنـه للنهوض بمستوى الجامعات الأكاديمي والإداري، ومن جهة أخرى فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجيـة والداخلية لتحديـد مصادر القوة، ونقاط الضعف" بالمرتبـة الأولـى، الـسبب فـي ذلـك إلـى حـرص الجامعـات الأردنيـة علـى تحليـل عناصـر البيئـة الخارجيـة والداخليـة لمعرفـة تـداعياتها المختلفـة ، لان مـن بديهيات التخطيط الاستراتيجي العمل على تحليل البيئتين (الداخلية والخارجية)، من اجل امتلاك رؤية واضحة لكيفية وضـع الخطط الاستراتيجية، لما لها من آثار ايجابية على المؤسسة التعليمية، لأن التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكيـة متواصلة، يسعى إلى تحقيق رسالة الجامعة من خلال إدارة وتوجيـه المـوارد المتاحـة بطريقـة كفـؤة، وفعالـة، والقـدرة علـى مواجهـة تـحديات بيئـة الأعمـال المتغيرة من تهديدات، وفرص، ومنافسة، ومخاطر، لتحقيق مستقبل أفضل للجامعات وهذا يتطلب

وجود إدارة فاعلة، ومؤهلة، وقادرة، على القيام بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارات الجامعة أو على مستوى أدارة الأقسام.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Isaac,2000) والتي أظهرت أن الكليات التي يوجد فيها إدارة النتائج تم تصنيفها على أنها أكثر فاعلية من الكليات التي لا تدمج المفهوم بشكل واضح في خططها الاستراتيجية.

كما تتفق الدراسة الحالية لهذه السؤال مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (Brewer, 2003) والتي أشارت إلى أن أعضاء مجلس التخطيط ينظرون بإيجابية على خبراتهم في عملية التخطيط ، ويرجعون ذلك على الفرصة التي منحت لهم للمشاركة في توفير المعلومات والمدخلات اللازمة للعملية.

كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدجني (2006) والتي أشارت إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة جاء بدرجة مرتفعة.

كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الحجار (2004) والتي أظهرت إن الجامعات (الإسلامية والقدس المفتوحة والأزهر، الأقصى) تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة، وان مستوى قدرة المسئولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفاً . كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة فرهود (2009) في إي درجة ممارسة القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي متوسطة أو منخفضة في معظم فقراتها ومجالاتها وربما يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف العينات ومكان تطبيق الدراسات عنه في الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بالفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة " تتيح الجامعة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في التخطيط من خلال مراحل التخطيط المختلفة" يمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة قد

تعاني من النمط التقليدي في الإدارة، حيث يتم تركز الصلاحيات بيد المسئول الأول في الهرم الإداري، واليه تسند عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن إشراك العاملين في المؤسسات التعليمية في عملية التخطيط الاستراتيجي لازال دون المستوى المطلوب، إذ يقتصر عملهم على تنفيذ اللوائح، والتعليمات، أكثر من المشاركة في صناعتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينصُّ على: "ما واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؟

كشفت النتائج أن هناك دورا متوسطا لإدارة الموارد البشرية ، حيث حصلت كافة مجالات الأداة على درجة تقدير متوسطة لدور إدارة الموارد البشرية بلغت (3.34) مع ملاحظة التفاوت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين مجالات الأداة حيث جاء مجال الحوافز والترقيات في المرتبة الأولى، إذ بلغت المتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (1.1) في حين جاء مجال الاختيار والتعين في المرتبة الأخيرة بلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.75) ، ربما تعزى النتيجة السابقة إلى أن أهمية الحوافز والترقيات باعتبارها العملية التي تسعى الجامعة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين المؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف الجامعة ، وفي ذات السياق فإن الحوافز تعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها من خلال تقديم الجامعة للحوافز التي تشجع على العمل بروح الفريق الواحد للعمل على تقدم الجامعة في كافة المجالات. وفيما يتعلق بمجال التعين واختيار الموارد البشرية فإن الواسطة والمحسوبية لازالت تلعب دورا مؤثرا في عمليات التعين حيث أن الظواهر السابقة "الواسطة، المحسوبية، العلاقات، القرابة" متجذرة في المجتمع ، بحيث يصعب مواجهتها ومعالجتها، نتيجة لتغلغلها واعتماد المواطن العربي عليها، ومن غير المعقول أن تخلق هذه الممارسات مواطَنة صالحة ، كما

أنها قد لا تؤدي إلى خلق مناخ من الثقة والانتماء والإخلاص في العمل والتفاني والولاء والتعاون واحترام الآخرين وتلبية رغباتهم. بل إن هذه الممارسات قد تساهم في تكريس حالة نفعية تعود على فئات مستفيدة وفئات ناقمة محبطة ، مما يؤدي إلى التأثير سلبا على أداء الجامعة ككل.

وتختلف النتيجة السابقة إلى حد ما مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة عودة (2008) والتي أظهرت أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيد وانه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوة العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الايدي العاملة بصورة جيدة.

وضمن مجال استقطاب الموارد البشرية وتطويرها جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف" بالمرتبة الأخيرة، وربما تبدو النتيجة السابقة منطقية إلى حد ما، باعتبار أن تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية يهدف إلى الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا و التخلص من البطالة المقنعة، حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة الجامعة، ومن الممكن انجاز العمل بدونها مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير إمكانيات الجامعة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.

وضمن مجال الاختيار والتعيين جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على"تتم عملية الاختيار بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يتيح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة إبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته" بالمرتبة الأخيرة ، والنتيجة السابقة تبدو منسجمة مع الواقع لأن إدارة الموارد البشرية تهدف أساسا إلى اختيار أفضل الكفاءات حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها بفاعلية عالية وذلك لا يتم إلا من خلال اختيار أفضل الكفاءات.

وضمن مجال التدريب جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "توفير برامج تدريب بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين" بالمرتبة الأخيرة، لان من ابرز أهداف التدريب أثناء الخدمة إكساب المتدرب المهارات والقدرات اللازمة التي تسهم بالارتقاء بمستوى الجامعة .

وضمن مجال التقييم جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على"يتميز نظام تقييم الأداء للموظفين بالشفافية والموضوعية والعدالة" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية" بالمرتبة الأخيرة، تفسر الباحثة ذلك أن التقييم يهدف إلى الكشف عن مدى ما تحقق من أهداف الجامعة إضافة إلى الكشف عن أوجه القوة والقصور في الأداء، ومن جهة أخرى فإن من شأن التقييم السليم أن يقدم تغذية راجعة للمسؤولين عن المستوى الحقيقي لأداء الجامعة وكل ذلك لا يمكن ان يتم إلا إذا تم بناء التقييم على أسس موضوعية سليمة.

وتتشابه النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة القاضي (2012) في وجود اثر ايجابي لنظم التعويضات على اداء العاملين في الجامعات.

وضمن مجال الحوافز والترقيات جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى.بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "يحصل كل من يجتهد ويبدع على عائد مناسب يتناسب مع قدراته وجهوده" بالمرتبة الأخيرة ، وربما يعزى ذلك إلى أن الترقيات تتضمن تحويل الفرد من منصبه إلى منصب آخر أكثر تناسباً مع مهاراته ومؤهلاته، وبالتالي فلا بد أن يتم ذلك وفق معايير موضوعية وواضحة لان من شأن تلك المعايير أن تسهم في إتاحة الفرصة أمام الجميع لكي يبذلوا قصار جهدهم ويقدموا

أفضل ما لديهم حتى يتمكنوا من الحصول على الترقية وبالتالي فإن اعتماد المعايير الموضوعية في نظام الترقية من شانه أن يثير المنافسة بين العاملين ومن شان ذلك كله إن يسهم في تقدم الجامعة ويسهم أيضا في الارتقاء بمستواها.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة شاهين (2010) في وجود رضا غير كافي حول نظام الحوافز في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية في قطاع غزة.

مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثالث والذي ينصُّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية(α=0.05) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وفقا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمركز الوظيفي،والجامعة)؟"

كشفت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس أو الكلية لأثر المركز الوظيفي، ربما يعزى ذلك أولا الى معايشة القادة الأكاديمي في جميع الكليات سواء أكانت علمية أو إنسانية نفس الظروف الإدارية والأكاديمية، لذلك فإن تقديره واقع التخطيط الاستراتيجي كان متشابها.ثانياً . تأثر جميع الكليات سواء أكانت علمية أو إنسانية في الجامعة الواحدة بعدة عوامل مشتركة.ثالثاً . تتمثل في فلسفة الجامعة أو أهدافها ورسالتها أو برامجها وبالتالي لم تظهر فروق لصالح الكلية.رابعاً . التشابه في مدخلات الجامعة الواحدة أدى إلي تشابه في مدخلات الكليات باختلاف أنواعها، ومن ثم كان التشابه في تقدير رؤساء الأقسام لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي. ومن جهة أخرى فقد أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية.

وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الحكومية أكثر التزاما بالتخطيط الاستراتيجي كونها مستهدفة بعمليات مراقبة الجودة ولربما يكون الهدف ماديا في الجامعات الخاصة ، لذلك جاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية ، وفي ذات السياق يمكن عزو ذلك إلى التنافسية بين الجامعات الحكومية التي تفرض على تلك الجامعات تبني نهج التخطيط الاستراتيجي ، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية هو خيار لابد منه ، في حين يلاحظ أن التنافسية بين الجامعات الخاصة ربما تقتصر على المتطلبات المالية التي تترتب على الملتحقين بتلك الجامعات، فالجامعات الخاصة ذات المعدلات العلمية الأقل ربما هي الأكثر قبولا لدى الطلبة، والأمر مختلف تماما في الجامعات الحكومية والتي تحاول أن تدخل في مصاف الجامعات العالمية مما يفرض على تلك الجامعات الاهتمام بإبعاد ومضامين ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي أكثر من الجامعات الخاصة.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الحجار (2004) والتي أظهرت أن الجامعات (الإسلامية ،القدس المفتوحة، الأزهر، الأقصى) تفتقد للخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة وان مستوى قدرة المسؤلين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينصُّ على: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وتنمية الموارد البشرية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وبين إدارة الموارد البشرية، وقد يعزى ذلك، إلى أن التخطيط الاستراتيجي في جوهرة عملية تنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصص

الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدّده الخطة، الأمر الذي يقتضي بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، من حيث التأهيل والتطوير والتنمية، ومن ثم الاستفادة من تلك الموارد بأقصى طاقة ممكنه، وقد يعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد بدقة الخطط، والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية، داخل الجامعة، الأمر الذي يسهم في تدعيم وتقوية أهداف التخطيط الاستراتيجي، وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة الجامعة ، كل ذلك يتطلب بالضرورة وجود كوادر بشرية مؤهلة، وكفوؤة، لكلٍ من الشؤون الأكاديمية والمالية، والموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي على أداء الجامعة.

في حين تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الدهدار (2006) من حيث وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالعنصر البشري) في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

التوصيات:

استنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تساهم في زيادة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ومن أهمها:

1. التأكيد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية والخاصة لتحقيق رؤى وأهداف الجامعات.
2. العمل على رفع مستوى وكفاءات إدارات الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة من خلال التدريب والتأهيل المستمرين.
3. تطبيق عملية لاختيار والتعيين في الجامعات وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.

المراجع

المراجع العربية:

ابو أمونة، يوسف محمد يوسف.(2009). **واقع ادارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2000).**التفكير الاستراتيجي وأعداد الخطة الاستراتيجية.** مصر :الدار الجامعية.

أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد بن عبد الله. (2008).**الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو الروس، سامي. (2004). **إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية.** غزة: الجامعة الإسلامية.

أبو شيخه، نادر احمد. (2000).**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.** عمان:دار الصفاء للنشر والتوزيع.

أبو علفة، عصام الدين أمين. (2005). **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق،** القاهرة: مؤسسة طيبة.

أبو قحف، عبد السلام. (2003). **أساسيات التنظيم والإدارة**.الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

ابو ماضي، خالد ماضي.(2007). معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين. (2002).**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية.** مصر: الدار الجامعية.

بربر، كامل. (1997). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**.بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

بشير، رشا احمد.(2012). **درجة ممارسة كلية التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد. (2007).**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**. ط1، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

تشاندا، أشول، وكابرا، شلبا. (2002).**استراتيجية الموارد البشرية**.ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحجار،رائد حسين. (2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **بحث قدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي بالدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران**، السعودية.

حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد. (1995). التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**. جامعة مؤتة، الاردن، المجلد (10)، العدد: (6) .143-123

الخطيب، صالح فهد. (2003). **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:** دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدجني، إياد. (2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة : الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

درة عبد الباري، الصباغ، زهر. (1986). إدارة القوى البشرية منحنى نظامي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان،دار الندوة للنشر والتوزيع.

الدهدار، مروان. (2006).**العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية** – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا مطلك. (2005). **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ديسلر، غازي. (2003).**إدارة الموارد البشرية**.ترجمة عبد العقال، محمد سيد احمد جودة، عبد المحسن، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.

السالم، مؤيد، حرحوش، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي**. ط1، اربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد. (2009).**إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي تكاملي**.ط1، عمان: دار ثراء للتوزيع والنشر.

السلطان، خالد. (2006)."التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، **ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة**.مارس، 2006.

السلمي، علي. (1997).**إدارة الموارد البشرية**.ط2، القاهرة:دار غريب للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (2001).**خواطر الإدارة المعاصرة**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

السلمي، علي. (2008).**إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي**. ط1، القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.

السيد، اسماعيل محمد. (2001).**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**.الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

شاهين، ماجد إبراهيم .(2010). **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية**"دراسة مقارنة بين **الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شاويش، مصطفى. (2002).**الإدارة الحديثة – مفاهيم، وظائف وتطبيقات**.عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

شلتوت، أماني خضر.(2009). **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**.دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الصانع، خولة عبد العزيز حماد.(2013). **درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطةفي محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الصرن، رعد. (2002).**صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**.الطبعة الأولى، سوريا : دار الرضا للنشر.

الصيرفي، محمد. (2003).**إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية**. ط1، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد. (2008).**الإدارة الإستراتجية**.الإسكندرية، مصر: الفاء الدنيا الطباعة والنشر.

الضمور، موفق محمد (2008). **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشوره، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

العارف، ناديا. (2000-2001).**الإدارة الاستراتيجية**.القاهرة : الدار الجامعية.

عباس، سهيله. (2003).**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**.ط1،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الرحيم، "قتيبه"محمد جاد الله. (2010). "**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني**"دراسة ميدانية.رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العبد، جلال. (2003).**إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**.مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبودي، زيد منير. (200) . **الإدارةالاستراتيجية**، ط1، عمان: دار الكنوز للنشر والتوزيع.

العنقودي، يوسف بن صالح .(2006). **نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

العقيل، عبد الله. (2003). التخطيط الاستراتيجي. **مجلة الجزيرة الإلكترونية**، المجلد (2)، العدد (11086): 52 – 92.

عودة ، دنيا راسم .(2008). **تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

غطاس، ناصر. (1998). "**الدليل العلمي لإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة**". مستشارون، إداريون، نيقوسيا، قبرص.

غنيمه، محمد. (2005).**التخطيط التربوي**.الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الفرا، ماجد. (2005).**التخطيط الاستراتيجي دورة تدريبية**.الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.

فرهود، نداء محمود. (2009). **أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية**. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

القاضي، زياد مفيد. (2012).**علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات** "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الكلثم، حمد وبدارنة، حازم.(2011). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** ، م(5)، ع (10)178-202.

ماهر، احمد.(2006).**إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، مصر.

المدهون، أماني (2005). **واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة الغوث من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

المرسي، جمال الدين محمد. (2002).**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:المدخل للتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين**.مصر: الدار الجامعية.

مرعي، محمد. (1999). **دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات**. الطبعة الأولى، دمشق : دار الرضا للنشر.

المغربي، عبد الحميد. (1999). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.** ط1، مصر: مجموعة النيل العربية.

المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد.(2001). **إدارة الموارد البشرية**، المنصورة، مصرالمكتبة العصرية.

المغربي، كامل محمد. (2007). **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشئة**.ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

نايت، جيم. (2008). **التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس** (دليل ارشادي) (حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمي وسعدية يوسف الشرقاوي، مترجمون). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة

نصر الله، حنا. (2002). **إدارة الموارد البشرية**.الأردن:دار زهران للنشر والتوزيع.

الهيتي، عبد الرحيم. (2003، 2000). **إدارة الموارد البشرية**.ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم. (2011).**واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان**.رسالة ماجستيرغير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

المراجع الانجليزية

Akhtar,SSyed,Daniel,R.Z.D I N G,and Gloria L.GE,2008,Strategic HER Practices and their Impact On Company Performance in Chinese Enterprises,**Human Resource Management**,Npring 2008,Vol.47,No.1:15-32

Bae, J Lawler,L 2000.Organizational & Human resource Managemet Strategic In Korea: Impact On Firm Performance In An Emerging Economy.**Academy Of Journal**. 43 (3): 502 – 517.

Brewer,James.(2003).perceptions held by Selected Members of the Wayne **Community College planning Council about their participation in the Strategic planning process**,North Carolina State University USA.Retrieved March,2013.

Decenzo, David A,Robbins,Stephen P.(1999),**Human Resource Mnegment:Concepts and Applications Its edition**.(New York:Jhon Wiley).

Eduardo,Jose,&Martinez,Luna.(2004). **Strategic Planning and Capital Strucure Links**:The University of Monterrey experience,University of Pennsylvania Retrieved Oct,2012. Essac,Joseple,Strategic planning and ResutsManagementStateUniversity,2000.http://www.lib.umi.com/dissertation/

Fisher & others. (2003). Human Resource Mnegment: concepts and Applications 5th edition. (New York: Houghton Mifflin Company).

Gribert,Gay.(2000).Links Between the purpose and Outcomes of planning perception of Heads of School at GriffithUniversity. Journal of Higher Education policy&management 22(1):73-8.

Miner,JohnB,Crane,Donald p.(1995). Human Resource Manegment:The Strategic Perspective .(New York:Harper Collins)

Nankervis,A,Compton,R: Savory, L. (2002). Strategic Human Resource Management In Small & Medium enterprises. Asia Pacific Journal of Human Resource.40(2):261-275.

Pevsner,Mikhai (2006). "Case Study Of Strategic Planning at Kent State University"Vice President For International Relations,Novgorod State University,RUSSIA.

Shahzad,K,S.Bashir,&I.M.Ramay (2008),Impact Of HR PR Practices On Perceived Performance of University Teachers in Pakistan,International Review of Business Research Papers.(4) (2) :302-315.

الملاحق

ملحق(1)

أداة الدراسة بصورتها الاولية

استبانه

جامعة اليرموك
كلية التربيـــة
قسم الإدارة وأصول التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

"**تحية طيبة وبعد**"

أضع بين أيديكم استبانه خاصة برسالة دكتوراه في الإدارة التربوية تهدف إلى التعرف على "**درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

وتتمنى منكم الباحثة التكرم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذه الإستبانه بدقة وموضوعية، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة
عطاف شفيق الزعبي

الجزء الأول: معلومات عامة عن عينة الدراسة.

1.الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2.الكلية: علمية ☐ إنسانية ☐

3.المركز الوظيفي:

نائب رئيس ☐

عـميـد ☐

نائب عميد ☐

رئيس قسم ☐

4.الجامعة

اليرموك: ☐ العلوم والتكنولوجيا ☐

جدارا ☐ اربد الأهلية ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة.

يتكون هذا الجزء من المحاور الرئيسة للدراسة وهي التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، حيث ينكون محور الموارد البشرية من خمسة أبعاد هي (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التقييم، الحوافز والترقيات). يرجى تحديد درجة موافقتكم على هذه المحاور وأبعادها.

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	تطبق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بعد تكاملها مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة.					
2	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف.					
3	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحاً لرسالة الجامعة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.					
4	هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
5	تختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضر أو مستقبلاً.					
6	تتبع الجامعة سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهداف الجامعة الاستراتيجية.					
7	تضع الجامعة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الجامعة بما فيها أنشطة الموارد البشرية.					
8	يوجد في الجامعة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.					
9	تتيح الجامعة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في التخطيط من خلال مراحل التخطيط المختلفة.					
10	تقوم الجامعة بتوثيق الخطط الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بشكل جيد وكتابتها بشكل واضح.					

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
11	تحدد الجامعة أهداف استراتيجية تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة(الرؤية، الرسالة).					
12	يركز التخطيط الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية للجامعة					
13	يهدف التخطيط الاستراتيجي الى توفير موارد بشرية ذات كفاءات عالية.					
14	يسعى التخطيط الاستراتيجي الى المحافظة على الكوادر البشرية المؤهلة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.					
15	تراعي الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.					
	استقطاب الموارد البشرية وتطويرها					
1	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.					
2	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.					
3	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.					
4	تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف.					
5	يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الإفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف والتعرف على المؤهلات والخبرات لإشغال الوظائف المطلوبة.					
6	تعتبر الجامعة المصادر الداخلية هي المصدر الرئيسي لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.					
7	تعتمد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب للوظائف يخفض الحاجة إلى التدريب والتهيئة.					
8	اعتماد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الجامعة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.					
9	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم التغيير المطلوب.					
10	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب يخفض الروح المعنوية للموظفين الحاليين في الجامعة.					

الرقم	الاختيار والتعيين	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
		درجة الموافقة				
1	تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقا لمبدأ الجدارة والكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.					
2	تتم عملية الاختيار بناءًا على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.					
3	تعد الاختبارات التي تعقدها الجامعة للمرشحين للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.					
4	يتيح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة إبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته.					
5	تقيس الاختبارات التي تجريها الجامعة المهارات الأكاديمية والمهنية والفنية الواجب توفرها في المرشحين للوظائف.					
	التدريب					
1	تبذل الجامعة جهدا كافيا في مجال تنمية موظفيها وتطويرهم.					
2	توفر الجامعة تدريباً مستمراً للكوادر العاملة في الجامعة.					
3	توفير برامج تدريب بناًء على الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
4	يساهم التحاق الموظفين في الدورات التدريبية في تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
5	يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.					
6	يساعد التدريب أثناء الخدمة على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.					
7	يتم تحديد الاحتياجات الدريبية كونه عاملاً مهماً لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.					
8	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق.					
9	يحقق إنفاق الجامعة على التدريب العائد المرغوب فيه وهو رفع كفاءة موظفيها.					
10	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.					

الرقم	التقييم	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	يتميز نظام تقييم الأداء للموظفين بالشفافية والموضوعية والعدالة.					
2	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية الموظفين.					
3	يقيس نموذج تقييم الأداء الحالي قدرات الموظف الفعلية.					
5	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.					
6	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية.					
7	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله.					
8	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.					
9	يسعى نظام تقييم الأداء إلى رفع قدرة المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعييهم.					
10	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة من قبل الجامعة.					
11	يعمل نظام التقييم المتبع على دفع الموظف للعمل باجتهاد وإخلاص ليحظى باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً .					
12	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.					
13	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.					

الرقم	الحوافز والترقيات	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.					
2	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.					
3	تتوفر العدالة والموضوعية والمساواة في نظام الترقيات.					
4	يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.					
5	يحصل كل من يجتهد ويبدع على عائد مناسب يتناسب مع قدراته وجهوده.					
6	تساعد الحوافز التي تقدمها الجامعة على الارتقاء بأداء الموظفين.					

ملحق(2)

قائمة بأسماء المحكمين

	الاسم	التخصص	الجامعة
.1	الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة	أصول تربية	جامعة اليرموك
.2	الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة	إدارة الموارد البشرية	جامعة اليرموك
.3	الأستاذ الدكتور قاسم الحموري	اقتصاد	جامعة اليرموك
.4	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.5	الأستاذ الدكتور راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.6	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
.7	الأستاذ الدكتور محمد العمايره	أصول تربية	جامعة عمان العربية
.8	الأستاذ الدكتور طلال الزعبي	مناهج وأساليب تدريس	جامعة عمان العربية
.9	الأستاذ الدكتور عماد الزهيري	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
.10	الأستاذ الدكتور رداح الخطيب	إدارة تربوية	جامعة جدارا
.11	الدكتور خليفة أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.12	الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.13	الدكتور نوار الحمد	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.14	الدكتور علي جبران	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.15	الدكتور محمد بني هاني	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.16	الدكتور قاسم القضاة	تربية مقارنه وإدارة تعليمية	جامعة جدارا

ملحق(3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

استبانه

جامعة اليرموك
كلية التربيـــة
قسم الإدارة وأصول التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

"**تحية طيبة وبعد**"

أضع بين أيديكم استبانه خاصة برسالة دكتوراه في الإدارة التربوية تهدف إلى التعرف على "**درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك .

وتتمنى منكم الباحثة التكرم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذه الاستبانه بدقة وموضوعية، علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة
عطاف شفيق الزعبي

الجزء الأول: معلومات عامة عن عينة الدراسة.

1.الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2.الكلية: علمية ☐ إنسانية ☐

3.المركز الوظيفي:

نائب رئيس ☐

عـمـيـد ☐

نائب عميد ☐

رئيس قسم ☐

4.الجامعة

اليرموك: ☐ العلوم والتكنولوجيا ☐

جدارا ☐ اربد الأهلية ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة.

يتكون هذا الجزء من المحاور الرئيسة للدراسة وهي التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، حيث ينكون محور الموارد البشرية من خمسة أبعاد هي (الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب، التقييم، الحوافز والترقيات). يرجى تحديد درجة موافقتكم على هذه المحاور وأبعادها.

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	تطبق الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بعد تكاملها مع الخطة الإستراتيجية العامة في الجامعة.					
2	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية لتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف.					
3	يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحا لرسالة الجامعة يعمل على إيصالها لجميع المعنيين.					
4	هناك أهداف مكتوبة وواضحة، ومحددة لإدارة الموارد البشرية تسعى الإدارة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.					
5	تختار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بم يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضر أو مستقبلاً.					
6	تتبع الجامعة سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية مما يساعد، ويضمن تنفيذ أهداف الجامعة الاستراتيجية.					
7	تضع الجامعة ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطة الجامعة بما فيها أنشطة الموارد البشرية.					
8	يوجد في الجامعة نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.					
9	تتيح الجامعة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في التخطيط من خلال مراحل التخطيط المختلفة.					

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
10	تقوم الجامعة بتوثيق الخطط الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بشكل جيد وكتابتها بشكل واضح.					
11	تحدد الجامعة أهداف استراتيجية تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة(الرؤية، الرسالة).					
12	يركز التخطيط الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية للجامعة.					
13	يهدف التخطيط الاستراتيجي الى توفير موارد بشرية ذات كفاءات عالية.					
14	يسعى التخطيط الاستراتيجي الى المحافظة على الكوادر البشرية المؤهلة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.					
15	تراعي الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة.					
	التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية					
1	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.					
2	يتم تحديد ومعرفة احتياجات الجامعة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.					
3	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.					
4	تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف.					
5	يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الإفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف والتعرف على المؤهلات والخبرات لإشغال الوظائف المطلوبة.					
6	تعتبر الجامعة المصادر الداخلية هي المصدر الرئيسي لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.					

الرقم		درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
7	تعتمد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب للوظائف يخفض الحاجة إلى التدريب والتهيئة.					
8	اعتماد الجامعة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب يحرم الجامعة من الكفاءات التي يمكن الحصول عليها من المصادر الخارجية.					
9	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية لإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات تدعم التغيير المطلوب.					
10	تعتمد الجامعة على المصادر الخارجية في عملية الاستقطاب بخفض الروح المعنوية للموظفين الحاليين في الجامعة.					
	الاختيار والتعيين					
1	تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقا لمبدأ الجدارة والكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.					
2	تتم عملية الاختيار بناءا على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.					
3	تعد الاختبارات التي تعقدها الجامعة للمرشحين للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.					
4	يتيح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة وابراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته.					
5	تقيس الاختبارات التي تجريها الجامعة والمهارات الأكاديمية والمهنية والفنية الواجب توفرها في المرشحين للوظائف.					

الرقم	التدريب	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
		درجة الموافقة				
1	تبذل الجامعة جهدا كافيا في مجال تنمية موظفيها وتطويرهم.					
2	توفر الجامعة تدريباً مستمراً للكوادر العاملة في الجامعة.					
3	توفير برامج تدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
4	يساهم التحاق الموظفين في الدورات التدريبية في تطوير مهاراتهم الوظيفية.					
5	يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله.					
6	يساعد التدريب أثناء الخدمة على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.					
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كونه عاملاً مهماً لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.					
8	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام إبداعه وفكره في التطبيق.					
9	يحقق إنفاق الجامعة على التدريب العائد المرغوب فيه وهو رفع كفاءة موظفيها.					
10	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.					
	التقييم					
1	يتميز نظام تقييم الأداء للموظفين بالشفافية والموضوعية والعدالة.					
2	توفر عملية التقييم أسس موضوعية لترقية الموظفين.					
3	يقيس نموذج تقييم الأداء الحالي قدرات الموظف الفعلية.					
4	يتأثر تقييم المدير سلباً أو إيجاباً بعلاقته مع الموظف المراد تقييمه.					

الرقم		درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
5	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة الجامعة للموارد البشرية.					
6	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله.					
7	يساعد نظام تقييم الأداء على رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.					
8	يجعل نظام التقييم المتبع الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة من قبل الجامعة.					
9	تتابع الجامعة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب.					
10	تستخدم الإدارة معايير معينه في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.					
	الحوافز والترقيات					
1	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.					
2	يتناسب الراتب مع الدرجة العلمية التي يحملها الموظف.					
3	تتوفر العدالة والموضوعية والمساواة في نظام الترقيات.					
4	يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.					
5	تساعد الحوافز التي تقدمها الجامعة على الارتقاء بأداء الموظفين.					

ملحق(4)

كتب المراسلات الرسمية

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ت.ت/١٠٧/٢٦٦

التاريخ: ١٩/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤ هـ

الموافق: ٣١/ آذار/ ٢٠١٣ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عطاف شفيق الزعبي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة **عطاف شفيق الزعبي**، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠١) بدراسة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية: العقبات والحلول المقترحة"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة عدد نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمي في الجامعة. فضلاً عن توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

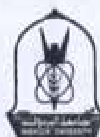
عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ +   اربد – الأردن

E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo   Irbid - Jordan   Fax: + 962 - 2-7211199   Tel: + 962 - 2 - 721111

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : ر/١٠٧/١٨/٨٢٧هـ

الموافق : ٩/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤م

الرقم : ٢١/ آذار/ ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عطاف شفيق الزعبي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة **عطاف شفيق الزعبي**، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠١) بدراسة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية: العقبات والحلول المقترحة"**؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة عدد نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمي في جامعتكم الموقره. فضلاً عن توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس : ٧٢١١١٣٣-٢-٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعــة اليرمــوك
مكتب الرئيس

Date: التاريخ : ر/١٠٧/ ١٨/ ٨٢٧ هـ
الموافق : ٢٠/ جمادي الأولى/ ١٤٣٤م
Reference: الرقم : ٢١/ آذار / ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اربد الأهلية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عطاف شفيق الزعبي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة **عطاف شفيق الزعبي**، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠١) بدراسة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية: العقبات والحلول المقترحة"**؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة عدد نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمي في جامعتكم الموقرة. فضلاً عن توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) على عينة منهم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقـة علـى تسهيل مهمـة الطالبة المذكـورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس : ٧٢١١١٣٣ -٢-٩٦٢ اربد – الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President



جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ : ن/ي/١٠٧/١٨/٨٢٧ هـ
الموافق : ٢٠ / جمادي الأولى/ ١٤٣٤م
الرقم : ٢١/ آذار / ٢٠١٣

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة عطاف شفيق الزعبي

تحية طيبة وبعد،،،،

تقوم الطالبة عطاف شفيق الزعبي، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠٠١) بدراسة بعنوان **" التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية ودوره في تنمية الموارد البشرية: العقبات والحلول المقترحة"**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك معرفة عدد نواب الرئيس وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمي في جامعتكم الموقرة. فضلاً عن توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) على عينة منهم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس: ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P. +962 2 7211111 F. +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

Abstract

Zoubi, Etaf Shafiq Salem. The Practicing Degree of Strategie Planning at Jordanian Universities and its Relationship with the Development of Human Resources.
Ph. D Dissertation. Yarmouk University 2014.
(SupervisorProf. Mohammed aliAshour)

This study aimed at identifying The Practicing Degree of Strategie Planning at Jordanian Universities and its Relationship with the Development of Human Resources. The study population consisted of (224) faculty members, and the study sample consisted of (173) faculty members at the Jordanian universities (Yarmouk university, Jordan university of science and technology, Jadara university and Irbid national university).

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a (55) items questionnaire included two parts, the first one covered the strategic planning consisted of (15) items, and the second part covered the human resources consisted of (40) items distributed into five areas (recruitment, selection and appointment, A raining, evaluation, and incentives and promotions)

The study results showed that strategic planning at Jordanian university came with a high degree, there was no statistical significant differences due to gender, college and job title variable. But the there was a statistical significant difference due to university variable in favor of public universities.

The results of the study also showed that human resources at the Jordanian universities came with an average degree, and there was a significant statistical differences due to university variable in favor of Jadara university.

In light of the study results, the study reached a number of recommendations such as raising the awareness of university employees in adopting strategic planning through widening the culture of strategic planning at universities, and involve the administrators along with human resources managers in the recruitments and appointment process.
Key Words: Strategic planning, Human Resource Management, Academic Leaders, and Jordanian Universities.